



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Liderazgo pedagógico y trabajo en equipo en los
docentes de educación inicial de la zona urbana de
Huaral-2016**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

AUTORA:

Bach. Antonia Jiménez Domínguez

ASESORA:

Dra. Gliria Susana Méndez Ilizarbe

SECCIÓN

Educación e idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y Calidad Educativa

PERÚ - 2017

Página del Jurado

Dra. Garro Aburto, Luzmila
Presidente

Mgtr. Rivera Arellano, Edith Gissela
Secretario

Dra. Mendez Ilizarbe, Gliria Susana
Vocal

Dedicatoria

A Dios por darme la fuerza y la sabiduría para terminar mi tesis de investigación.

A mi esposo por su apoyo y comprensión en todo momento.

A mis hijos Katherine y Sebastián que son la razón de mi existencia.

Agradecimiento

A todos mis compañeros maestritas que de una u otra forma me brindaron su apoyo.

A la Doctora Gliria Susana Meléndez Ilizarbe por su valioso tiempo y asesoramiento para el proyecto y desarrollo de la Tesis.

A los Directores y Profesores por darme la oportunidad de aplicar el instrumentos de evaluación.

A mi familia que me animaron a seguir estudiando.

La Tesista

Declaratoria de autenticidad

Yo, Antonia Jiménez Domínguez, estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo, Identificada con DNI 15995941, con la tesis titulada El Liderazgo Pedagógico y Trabajo en Equipo en los docentes de educación inicial de la Zona Urbana de Huaral, 2016.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por lo tanto, la tesis no ha sido plagiada total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiado; es decir no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación que ya ha sido publicado), Piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (presentar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometién dome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, 16 de agosto del 2016

Firma.....

Antonia Jiménez Domínguez

DNI 15995941

Presentación

Señores miembros del jurado:

A los señores Miembros del Jurado de la Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo, filial Los Olivos presento la tesis titulada: “Liderazgo Pedagógico y Trabajo en Equipo en los docentes Educación Inicial de la Zona Urbana de Huaral, 2016”; En cumplimiento del reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo, para optar el Grado de: Magister en Administración de la Educación.

La presente investigación está dividida en siete capítulos. En el capítulo I se expone los antecedentes de investigación, la fundamentación científica de las dos variables y sus dimensiones, la justificación, el planteamiento del problema, los objetivos y las hipótesis. En el capítulo II se presenta las variables en estudio, la operacionalización, la metodología utilizada, el tipo de estudio, el diseño de investigación, la población, la muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos, el método de análisis utilizado y los aspectos éticos. En el capítulo III se presenta la relación y el tratamiento de hipótesis. En el capítulo IV está dedicado a la discusión de resultados. En el capítulo V está refrendado a las conclusiones de la investigación. En el capítulo VI se fundamenta las recomendaciones. En el capítulo VII se presenta las referencias bibliográficas y finalmente se presentan los anexos correspondientes.

Esperamos cumplir con los requisitos de aprobación.

La investigadora

Tabla de contenidos

	Paginas
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Tabla de contenidos	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción	
1.1 Antecedentes	15
1.2. Bases Teóricas y fundamentación científica	20
1.3. Justificación.	52
1.4. Problema	55
1.5. Hipótesis	58
1.6. Objetivos	59
II. Marco metodológico	
2.1. Variable de investigación.	61
2.2. Operacionalización de variables.	63
2.3. Metodología.	64
2.4. Tipo de Investigación	65
2.5. Diseño de investigación	65
2.6. Población, muestra y muestreo.	66
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	69
2.8. Métodos de análisis de datos.	74
2.9. Aspectos éticos.	76
III. Resultados	
3.1 Resultados	78
IV. Discusión	93

V. Conclusiones	99
VI. Recomendaciones	101
VII. Referencias Bibliográficas	103
VII. Anexos	108
Anexo A: Matriz de consistencia	109
Anexo B. Base de datos de la variable Liderazgo pedagógico	110
Anexo C. Certificado de validez	118
Anexo D. Instrumentos	130
Anexo E. Variable de confiabilidad	136
Anexo F. Autorización	150

Lista de tablas

Tabla 1.	Características de los grupos y de los equipos de trabajo.	46
Tabla 2.	Operacionalización de la variable: Liderazgo pedagógico	63
Tabla 3.	Operacionalización de la variable: Trabajo en Equipo	63
Tabla 4.	Población de las instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.	66
Tabla 5.	Submuestras de las instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana de Huaral, 2016	68
Tabla 6.	Baremos para medición de las variables	71
Tabla 7.	Validación de expertos cuestionario liderazgo pedagógico	72
Tabla 8.	Validación de expertos cuestionario trabajo en equipo	73
Tabla 9.	Nivel de confiabilidad del instrumento Liderazgo pedagógico.	74
Tabla 10.	Nivel de confiabilidad del instrumento Trabajo en equipo.	74
Tabla 11.	Escala de interpretación del valor/grado de las correlaciones de Spearman	76
Tabla 12.	Liderazgo pedagógico en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.	78
Tabla 13.	Planificación en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.	79
Tabla 14.	Organización en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.	80
Tabla 15.	Evaluación en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.	81
Tabla 16.	Trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.	82
Tabla 17.	Colaboración en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016	83

Tabla 18. Comunicación en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016	84
Tabla 19. Respeto mutuo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016	85
Tabla 20. Interacción para el logro de los objetivos en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016	86
Tabla 21. Nivel de satisfacción en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016	87
Tabla 22. Correlación de Spearman entre el liderazgo pedagógico y el trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.	88
Tabla 23. Correlación de Spearman entre planificación y el trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.	89
Tabla 24. Correlación de Spearman entre la organización y el trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.	91
Tabla 25. Correlación de Spearman entre el liderazgo pedagógico y el trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.	92

Lista de figuras

Figura 1. Diagrama del diseño correlacional	65
Figura 2. Liderazgo pedagógico en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.	78
Figura 3. Planificación en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.	79
Figura 4. Organización en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.	80
Figura 5. Evaluación en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.	81
Figura 6. Trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.	82
Figura 7. Colaboración en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016	83
Figura 8. Comunicación en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016	84
Figura 9. Respeto mutuo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016	85
Figura 10. Interacción para el logro de los objetivos en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.	86
Figura 11. Nivel de satisfacción en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.	87

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general, determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico y el trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016. La población estuvo conformado por 80 docentes, el muestreo es probabilístico, la muestra utilizada fue de 67 docentes en los cuales se han empleado las variables: liderazgo pedagógico y trabajo en equipo.

El método empleado en la investigación fue el hipotético – deductivo. De diseño no experimental de nivel correlacional de corte transeccional, que recogió la información en un momento específico, que se desarrolló al aplicar los siguientes instrumentos: Un cuestionario para el Liderazgo pedagógico, consta de 26 ítems, que está dividido en tres dimensiones. El cuestionario para trabajo en equipo, el cual estuvo constituido por 39 ítems, que está dividido en cinco dimensiones. Sus respuestas están en escala de Likert (Siempre, Casi siempre, A veces, Casi nunca y Nunca), que brindaron información a través de la evaluación de sus dimensiones y cuyos resultados se presentan gráficamente y textualmente.

Asimismo, la prueba de hipótesis realizada con respecto al objetivo general y en respuesta a la hipótesis general, nos permite concluir que existe un nivel de correlación alta ($r = 0,803^{**}$) entre el liderazgo pedagógico y trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016, con un nivel de significancia de 0.01 y $p = 0.001 < 0.05$. Esto quiere decir que, a mayores valores de liderazgo pedagógico, existirán mayores niveles de trabajo en equipo.

Palabras claves: Liderazgo pedagógico y trabajo en equipo

Abstract

This research was general objective; determine the relationship between the educational leadership and teamwork in pre-school teachers in the urban área of Huaral, 2016. The population consisted of 80 teachers, sampling is probabilistic, the simple used was 67 teachers in which the variables have been used: pedagogical leadership and teamwort.

The method used in the research was the hypothetical - deductive. Non-experimental design correlational level transeccional court, which collected information at a specific time, which was developed by applying the following instruments: a questionnaire for the Pedagogical leadership consists of 26 items, which is divided into three dimensions: planner, organizer and evaluator. The questionnaire for teamwork, which consisted of 39 items, which is divided into five dimensions: collaboration, communication, mutual respect and interaction for achieving goals and level of satisfaction. Your answers are Likert scale (always, almost always, sometimes, rarely and never), who provided information through the evaluation of its size and the results are presented graphically and textually.

Hypothesis testing also performed with respect to the overall objective and in response to the general hypothesis, we conclude that there is a high level of correlation ($r = 0.803^{**}$) between the pedagogical leadership and teamwork in pre-school teachers of the urban area of Huaral, 2016, with a significance level of 0.01 and $p = 0.001 < 0.05$. This means that higher values of educational leadership, there will be higher levels of teamwork.

Key words: pedagogical leadership and teamwork

I. Introducción

1.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes internacionales

Balzan (2008), realizó un estudio denominado “Acompañamiento pedagógico de supervisor y desempeño docente en III etapa de Educación Básica” para obtener el grado de magister en supervisión educativa en la Universidad Rafael Vidaneta, Venezuela, el objetivo de la investigación era determinar la relación entre el acompañamiento pedagógico y el desempeño docente de III etapa de educación en el municipio escolar N° 4 de Maracaibo estado Zulia. El tipo de investigación utilizada fue descriptiva correlación de campo con un diseño no experimental transeccional-transversal. La población de estudio estuvo constituida por 2 supervisores 4 directivos y 43 docentes con un total de 49 sujetos. La técnica de análisis fue de tipo descriptivo, esta se aplicó en el proceso de tabulación de datos y para la interpretación se hizo análisis porcentual. Los resultados obtenidos permitieron establecer que entre el acompañamiento pedagógico del supervisor y el desempeño docente hay una relación significativa muy alta lo que significa, es decir que a medida que hay un acompañamiento del supervisor entonces el docente cumple con sus roles y se siente satisfecho. Horn (2013), en su tesis doctoral “Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje” para la universidad autónoma de Madrid realizó un estudio de tipo no experimental, de carácter cuantitativo, cuyo objetivo es determinar los efectos del liderazgo directivo en las variables mediadoras del desempeño docente y los resultados de aprendizaje de los estudiantes, en el marco del contexto escolar chileno. La población estuvo conformada por 3,015 establecimientos y la muestra por 645 escuelas. Concluye: a) que los líderes directivos influyen en los resultados de aprendizaje a través de su incidencia en el desempeño de los docentes.

Elvia (2012) realizó la investigación con el objetivo de determinar cuáles son los factores que influyen en el desarrollo de la competencia de trabajo colaborativo entre el personal académico de la escuela de bachilleres de la universidad autónoma de Querétaro en México y proponer alternativas de solución que ayuden a desarrollar o mejorar esta competencia. El enfoque de esta

investigación se realizó bajo una metodología cualitativa con entrevistas semiestructuradas; la recopilación de datos estuvo dirigida a docentes, de una educación media superior ubicada en el estado de Querétaro-México; se aplicó la técnica de la encuesta y el cuestionario; se concluye: a) Que existe factores como la resistencia al cambio, las costumbres, la práctica, la falta de conocimiento sobre la forma de trabajo colaborativamente, los cuales no permiten que la competencia de trabajo en equipo se desarrolle de manera adecuada. b) Que todos los entrevistados manifiestan que se sienten bien en la institución y que es motivante para ellos el trabajo que desempeñan pero no existe una participación activa en las reuniones del área académica. c) Que es necesario concientizar a los docentes de la importancia del trabajo colaborativo en el cumplimiento de los objetivos instituciones en especial a aquellos que ya tienen bastante tiempo en la I.E.

Soledad (2010), realiza una investigación titulada la influencia del liderazgo pedagógico y el rendimiento escolar, para obtener el grado de magister en la universidad de Chile. El objeto de estudio de la investigación era describir los factores que favorecen la identidad institucional, del equipo de gestión y docentes en las escuelas y como se relaciona con el rendimiento escolar de los alumnos, la investigación utilizada fue mixta con un enfoque (cuantitativo y cualitativo), de tipo descriptivo, con un diseño descriptivo. La muestra estuvo conformada por el equipo de gestión y docentes de primer ciclo básico de dos establecimientos municipales y subvencionados de la comuna de Santiago centro, con un total de 5 directores o jefes y los docentes de las instituciones educativas. Se aplicó un instrumento de evaluación tipo escala de Likert que consta de 75 indicadores. En relación a establecer si existe influencia del liderazgo pedagógico en el rendimiento escolar obtenidos en la prueba estandarizada SIMCE año 2009 en el primer ciclo básico en dos colegios municipales y dos de subvención particular de Santiago de Chile, se concluye: según lo investigado que el conocimiento de los indicadores del líder pedagógico de parte del equipo de gestión y docente están íntimamente relacionados con el éxito del rendimiento escolar.

1.1.2. Antecedentes nacionales

Inga (2014), en su tesis “Liderazgo pedagógico y desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de San Vicente Cañete 2014”. Su población estuvo conformada por 207 docentes de Instituciones de la zona urbana y la muestra fue de 135 docentes de la Institución Educativa de San Vicente Cañete. La investigación utilizada fue una metodología de diseño no experimental de tipo descriptivo correlacional con un enfoque cuantitativo, se aplicó un cuestionario tipo escala de Likert. Concluye: a) Qué existe una relación directa y significativa entre el liderazgo pedagógico del director y desempeño docente en las Instituciones Educativas del distrito de San Vicente Cañete, 2014 con un nivel de significancia de .05. Rho de Spearman = .721 y $p = 0.000 < .05$, por lo tanto se descarta la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. b) existe una correlación moderada y significativa entre la gestión para la mejora de los aprendizajes del director y el desempeño docente de las instituciones Educativas del distrito de San Vicente Cañete, 2014. Con un nivel de significancia de $.05 < .05$, y $p = .000 < .05$, por consiguiente se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Por su parte Sorados (2010), sustentó la tesis “Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa”. El objetivo de estudio fue determinar la relación del liderazgo de los directores con la calidad de la gestión Educativa de las Instituciones Educativas de la ugel 03 – Lima, en el periodo de marzo a mayo del 2009. El tipo de investigación utilizado fue el diseño no experimental y de nivel descriptivo correlacional. Se puso en consideración una muestra intencionada, utilizando la elección del director, docentes y trabajadores, de manera aleatoria. Institución Educativa Fanning (alumnos 2548, docentes 168, trabajadores 15, directores 1). Institución Educativa Melitón Carbajal (alumnos 921 docentes 62 trabajadores 10 directores 1). Institución Educativa. Perú Holanda (alumnos 136 docentes 40 trabajadores 51 director 1). En los resultados de la prueba estadística de correlación se aprecia que el valor $p = 0.00 < 0.05$ con lo cual se afirma con un 95% de probabilidad que como el valor $p = 0.000 < 0.05$ se puede afirmar que en un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión Educativa de las Instituciones Educativas de la UGEL 03-

Lima, en el periodo de marzo a mayo del 2009. La correlación conjunta fue de 0.949. Conclusiones: La dimensión que tiene más influencia en la calidad de la gestión Educativa es el liderazgo pedagógico (0.619), presentando una correlación parcial de 0.937. El que menos influye es lo institucional ($p = 0.041$), con una correlación parcial de 0.461.

Arias (2014) en su tesis titulada “Liderazgo pedagógico y planeamiento docente” de las Instituciones Educativas públicas de Asia Cañete 2014, su muestra estuvo conformada por 67 docentes, la investigación tuvo una metodología básica descriptiva correlacional con un enfoque cuantitativo método hipotético deductivo y el diseño no experimental. El objetivo general de la presente investigación fue determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico y el planeamiento estratégico en docentes de las Instituciones públicas de Asia – Cañete 2014. Aplico un cuestionario de tipo escala de Likert con un total de 30 ítems. Concluye. a) existe una correlación alta y significativa alta entre el liderazgo pedagógico y el planeamiento estratégico en docentes de las Instituciones públicas de Asia Cañete 2014, con un nivel de significancia de .05, Rho de Spearman = .854 y $p = .000 < .05$. b) existe una correlación moderada y significativa entre el liderazgo pedagógico y el PEI en docentes de las Instituciones Educativas públicas de Asia cañete 2014, con un nivel de significancia de .05, Rho de Spearman = .412 y $p = .000 < .05$. c) existe una correlación moderada y significativas entre el liderazgo pedagógico y el FODA en docentes de las escuelas públicas de Asia Cañete 2014.con un nivel de significancia de .05, Rho de Spearman = .591 y $p = .000 < .05$. d) en la investigación se ha encontrado que existe una correlación alta y significativa entre el liderazgo pedagógico y el planeamiento estratégico en docentes de las Escuelas Públicas de Asia-Cañete, 2014, con un nivel de significancia de 05, Rho de Spearman = .854 y $p = .00 < .05$.

Requejo (2013), en sus tesis titulada “Clima organizacional y trabajo en equipo en docentes de la institución educativa Ricardo Bentin de la Ugel N° 02-Rimac, 2013” su muestra estuvo conformada por 93 docentes de los tres niveles inicial, primaria y secundaria. El objetivo general fue determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el trabajo en equipo en docentes de la

institución educativa emblemática Ricardo Bentin de la ugel N° 02 – Rímac, 2013. La investigación fue de tipo no experimental; corte transversal y correlacional, ya que no se manipulo ni se sometió a prueba las variables de estudio, método hipotético deductivo con un enfoque cuantitativo, se aplicó un cuestionario tipo escala de Likert con un total de 20 ítems. Concluye que existe una relación positiva y significativa entre el clima organizacional y el trabajo en equipo en docentes de la institución educativa emblemática Ricardo Bentin de la Ugel N° 02 – Rímac, 2013 en un nivel de significancia de, 05, $p = 022 < ,05$ y con un nivel de correlación bajo de .28. Existe una relación positiva y significativa entre las relaciones humanas y el trabajo en equipo en docentes de la institución educativa emblemática Ricardo Bentin de la Ugel N° 02 – Rímac, 2013, con un nivel de significancia de .05, $p = 0000 < .05$ y un nivel de correlación moderado de .43. Existe una relación positiva y significativa entre el comportamiento organizacional y el trabajo en equipo en docentes de la institución educativa emblemática Ricardo Bentin de la Ugel N° 02 – Rímac, 2013 con un nivel de significancia de .05, $p = .40 < .05$ y un nivel de correlación baja de .28. Existe una relación positiva y significativa entre la cultura organizacional y el trabajo en equipo en docentes de la institución educativa emblemática Ricardo Bentin de la Ugel N° 02 – Rímac, 2013 con un nivel de correlación baja de .25. Se sugiere realizar talleres de integración de los equipos, para lograr la armonía de las comisiones de trabajo para lograr mejorar el clima organizacional y los trabajos que deben realizarse en conjunto.

Rincón (2005), en su tesis titulada “Relación entre Estilo de Liderazgo del Director y Desempeño de Docentes del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas”; realiza una investigación sobre una muestra estratificada que ha sido considerada proporcionalmente a los nueve colegios que conformaron el universo, existiendo diferentes muestras de docentes y alumnos en cada colegio. La muestra utilizada fue de 165 docentes y 377 alumnos. La Institución Educativa Juan Espinoza Medrano fue la que apporto mayor número de muestras para siguiente investigación. Los datos evidenciaron que entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe alto grado de correlación (0,76 de correlación de acuerdo al coeficiente de Pearson) en las instituciones educativas

del valle de Chumbao de la provincia de Andahuaylas. Esta investigación se ha evidenciado que en las instituciones educativas del valle de Chumbao los estilos de los directores que predominan son el estilo anárquico y el autoritario, lo cual evidencia que no ha habido innovaciones significativas en el estilo de dirección pues existe evidencia que se continua con estilos tradicionales de gestión por parte de los directores de las instituciones educativas. Finalmente, respecto al desempeño de los docentes la investigación concluye que en la mayoría de las instituciones educativas del valle de Chumbao existe un bajo nivel de desempeño docente porque está afectado por el estilo de liderazgo de los directores.

1.2. Bases Teóricas y fundamentación científica

1.2.1. Bases Teóricas de liderazgo pedagógico

Teoría y enfoques que sustentan el liderazgo pedagógico

Una de las primeras evidencias para la mejora de la función directiva, tiene sus primeros impulsos desde los años sesenta, por lo tanto, realizaremos una revisión sobre dirección, partiendo de sus inicios hasta llegar a la idea del liderazgo distribuido, buscando un modelo de liderazgo pedagógico que contribuya en el desarrollo de una escuela de calidad para todos.

Teoría de los rasgos

Para Murillo (2008), manifiesta que:

Este planteamiento se da desde las décadas de 1930 a 1940, partía de la premisa de que los líderes no se hacen, nacen con unas cualidades innatas que lo llevan a desempeñarse de una manera destacada. Esta teoría se centraba en descubrir las características de personalidad ideal del líder, lo cual no se pudo encontrar características de personalidad, físicas o intelectuales relacionadas con el liderazgo exitoso (p. 11).

Teoría de la conducta

Para Murillo (2008), manifiesta que:

Nace a raíz del fracaso de la teoría de los rasgos, esta teoría se centró en el estudio de las conductas y comportamientos en dos líneas diferenciadas: uno sobre las características del trabajo directivo, relacionados a sus funciones, responsabilidades y distribución de su tiempo; y el otro sobre las conductas, sobre los directivos eficaces. (p. 12).

Kurt Lewin, (1939) citado por Murillo (2008), establece tres estilos de liderazgo propios de los líderes eficaces:

El liderazgo autoritario. Concentra todo el poder y la toma de decisiones en forma unidireccional, donde obedecen las ordenes que marque el líder.

El liderazgo democrático. Colaboración y participación de todos los miembros del grupo.

El liderazgo *Laissez faire*. No ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa.

Estilos de liderazgo

En las últimas décadas, las investigaciones sobre educación han dejado en evidencia que el comportamiento y la actitud de la persona que asume las funciones de dirección en la escuela son un elemento clave a la hora de determinar el correcto funcionamiento, la calidad y el éxito en los procesos de cambio en el centro escolar (Bolívar, 2010)

Por lo tanto, el ideal es contar con profesionales con una preparación académica adecuada, con actitud y compromiso real con la escuela, la educación y la sociedad.

Seguidamente, mencionaremos diversas propuestas sobre los estilos de liderazgo:

Según Sergiovanni (1984), citado por Murillo (2008) formula cinco estilos de liderazgo:

El líder técnico, encargado de planificar, organizar, coordinar y establecer el horario de las actividades escolares, de forma que asegure una eficacia óptima; El líder humanista, se centra en la competencia interpersonal promoviendo oportunidades de desarrollo profesional; El líder educativo, diagnostica, orienta, promueve, supervisa, evalúa y se preocupa por el desarrollo del currículo; El líder simbólico, prioriza los intereses educativos frente a los de gestión y el líder cultural, define a la escuela como una entidad diferenciada que cuenta con una cultura propia (p. 14)

Según Leithwood (1990), citado por Murillo (2008) formula cuatro estilos de liderazgo:

Estilo A, se centra en las relaciones interpersonales, una relación eficaz y e colaboración; Estilo B, tiene como punto de partida el rendimiento de los alumnos y su bienestar; Estilo C, tiene como objetivo la competencia personal docente, que asegure el éxito de los programas y el Estilo D, se centra en la parte administrativa. (p. 15)

Por consiguiente, era insuficiente la visión del liderazgo en las escuelas, generaban una dirección para la estabilidad, no para el cambio, todo esto llevo a proponer modelos de dirección para contribuir a mejorar la educación, de lo cual surgieron los siguientes enfoques más recientes.

Enfoque del liderazgo transformacional

Según Leithwood y Steinbach, (1993), citado por Murillo lo centra en tres aspectos:

La habilidad del director para fomentar el funcionamiento colegiado; el desarrollo de metas explícitas, compartidas, moderadamente desafiante y factibles; y la creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y para su personal (p. 16)

Este tipo de liderazgo busca que los directivos mejoren los problemas de la escuela, con la finalidad de desarrollar en los profesores compromisos que ayuden a desarrollar una visión compartida por la escuela, establecer consensos en los objetivos y prioridades en la escuela, fortalecer la cultura de la escuela y un trabajo en colaboración.

Enfoque del liderazgo distribuido

Este nuevo marco conceptual realiza una redefinición de la función del director quien, en lugar de ser un mero gestor burocrático, pasa a ser un agente de cambio que aprovecha las competencias y capacidades de los miembros de la comunidad educativa en torno a un objetivo común.

Según Murillo (2008) manifiesta que:

El liderazgo distribuido genera un incremento de la capacidad de la escuela para resolver problemas. Un centro se desarrolla cuando incrementa los aprendizajes de los alumnos, cuando hay acción coordinada de los propios implicados, cuando se establecen metas, hay un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las partes (p. 19).

Por lo tanto, el liderazgo no depende de un individuo, sino de una organización en forma conjunta, que busca desarrollar la capacidad de liderazgo de los demás, estimulando el talento y la motivación.

Definiciones de liderazgo pedagógico

Las Instituciones educativas necesitan una reforma para lograr mejores aprendizajes, por tanto, se necesitan introducir cambios sistémicos e institucionales para mejorar las condiciones de los procesos pedagógicos desde un enfoque de liderazgo pedagógico, un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. Siendo una opción necesaria y pertinente para configurar una escuela que se organice y conduzca en función de los aprendizajes y que para ello logre vincular el trabajo

docente, un buen clima escolar acogedor y la participación activa de los padres de familia y la comunidad en general.

Según Rodríguez (2011), Manifiesta que:

Según su investigación que el liderazgo pedagógico es la capacidad de movilizar e influenciar a otros para lograr aprendizajes en todos sus estudiantes, promoviendo sistemas de acompañamiento y retroalimentación de las prácticas docentes, generan instancias e instrumentos de supervisión en conjunto, que a largo plazo influyen en procesos de evaluación y superación docente (p. 257).

En ese sentido para Bolívar (1997), manifiesta que el liderazgo pedagógico “es la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (p. 86).

En tal sentido el reto crítico del liderazgo pedagógico es lograr un desarrollo en conjunto de las instituciones educativas, de manera que funcionen como unidades de cambio en las que el liderazgo está impreciso, porque el conjunto de miembros de la escuela se ha apropiado de él. Esto nos lleva a pensar en temas como distribución de poder, empoderamiento y toma de decisiones compartidas. A esto se le llama también liderazgo distribuido, puesto que se encuentra “repartido” a nivel vertical y horizontal en la institución educativa.

Para Leithwood (2009), El liderazgo pedagógico:

Es la capacidad de una organización de lograr aprendizajes en todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno. El liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y también debe transformarse en una característica de la gestión de la institución educativa en la que la persona con liderazgo formal o informal participe de un proceso liderado por el director, coordinando acciones que contribuyan al éxito de los resultados y metas de la organización (p. 20).

De acuerdo a Murillo (2006), Señala que el liderazgo pedagógico, en lugar de una dimensión transaccional, conlleva una labor “transformadora”, pues este no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va a cambiar aquellas condiciones de la institución y del aula para que mejoren la educación ofrecida y a la vez las prácticas docentes en el aula (p. 83).

Según Minedu (2011), el liderazgo pedagógico es:

El logro de los aprendizajes de los estudiantes depende no sólo del trabajo que desarrolla el docente dentro del aula sino también del liderazgo pedagógico del director. En las instituciones educativas donde existe un liderazgo pedagógico del director se evidencia procesos de cambio y mejora de los aprendizajes. Un líder pedagógico es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo (p. 10)

De acuerdo con la mayoría de las investigaciones, en todas las conceptualizaciones del liderazgo pedagógico implica rediseñar aquellas bases que hacen posible la mejora de los aprendizajes en el aula, acompañando y estimulando el trabajo que realiza el profesor en clase, mejorando las condiciones operativas de la escuela, promoviendo la participación del docente, de esta forma los equipos directivos crean las condiciones favorables para apoyar el proceso de enseñanza efectiva y los logros de aprendizaje en los alumnos.

Dimensiones del liderazgo pedagógico

Las funciones que debe cumplir el líder pedagógico, deben aportar a que los profesores mejoren sus prácticas docentes y no permitir que se hundan en el conformismo la rutina del quehacer diario, la deserción de escolar, baja participación de los alumnos, repetición en la planificación, desmotivación, etc. En tal sentido el líder pedagógico debe realizar tres funciones o dimensiones desempeñándose como: planificador, organizador y evaluador.

Planificador

Según Rodríguez (2011), la planificación permite saber los pasos que se han de seguir durante un proceso, y lograr las metas y objetivos planteados, que garanticen el éxito en la organización escolar. La planificación mantiene al director actualizado en cuanto a los hechos que se suscitan a su alrededor, y saber con anticipación cómo abordarlos; identifica los problemas y los reorienta para poder solucionarlos (p. 258).

La planificación es el proceso realizado por el supervisor, seleccionando los mejores métodos para lograr los objetivos. Planificar implica anticipar que hacer, como hacerlo, cuando y quien debe llevarlo a cabo, establecer criterios para lograr las metas de manera fácil, eficaz y cómoda posible.

Según Ezequiel (1978) considera que la planificación:

Es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas que tienen el propósito de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos y limitados (p. 25)

Por lo tanto implica anticiparse a los acontecimientos planificados con el fin de alcanzar los objetivos y metas propuestas por la organización.

Organizador

Para Rodríguez (2011), manifiesta que:

La función de organizar permite al director determinar las actividades, jerarquizarlas por orden de importancia, según la necesidad, y asignarlas. La organización ayuda a que el esfuerzo en conjunto sea eficaz, la orientación del trabajo, las funciones que debe desempeñar cada miembro y saber dónde y cómo debe realizar la labor (p. 258).

Por lo tanto, la organización constituye la determinación y ordenamiento de todos los elementos que intervienen en el proceso educativo; es decir la instauración de una estructura funcional de cada miembro de la institución educativa; de esta forma los integrantes de la comunidad educativa están preparados organizadamente para atender diversos aspectos del programa educativo.

Para Chiavenato (2009), manifiesta que “Una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común” (p. 24).

Por lo tanto, es la capacidad que permite al grupo de personas combinar sus esfuerzos y lograr juntos objetivos que serían inalcanzables en forma individual.

Evaluador

Para Rodríguez (2011), manifiesta que:

La verificación del cumplimiento de lo planificado centra la esencia que compete a la función del evaluador, constatar si todo se ha realizado conforme al programa, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos; también sirve para determinar lo realizado, valorizándolo, y si es necesario aplicar medidas correctivas, de tal manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planificado, y así lograr las metas propuestas (p. 259).

De la misma manera, la evaluación es el trabajo que el director debe realizar, para constatar si las metas previstas se lograron satisfactoriamente; de lo contrario, deberá reorientar el proceso, en función de optimizarlo.

Según el Minedu (2016), manifiesta que la evaluación “Es un proceso permanente de comunicación y reflexión sobre los resultados de los aprendizajes de los estudiantes y busca identificar los avances, dificultades y logros con el fin de recoger información para tomar decisiones en el momento oportuno” (p. 98)

Por consiguiente, esto nos ayudará a impulsar la mejora de los resultados educativos y al mismo tiempo, nos dará un diagnóstico de como se viene ejerciendo la práctica docente en la escuela.

Tareas del líder pedagógico

Según Anderson (2010), dice que la tarea del líder pedagógico a nivel de las escuelas, desempeña un rol altamente positivo en el desarrollo de cambio en práctica docente, en la calidad de estas, en el impacto y mejora que presentan sobre la calidad del aprendizaje de los alumnos.

Muijs (2003), dice que en el liderazgo de las escuelas eficaces y que conducen los líderes pedagógicos están centrados en aspectos relacionados con la enseñanza y el aprendizaje, que, en otros de tipo administrativo, está se centra principalmente en la gestión de los aprendizajes y mejora del trabajo docente en el aula.

El líder pedagógico, de acuerdo con las nuevas investigaciones, centra su trabajo en: la planificación, organización, seguimiento y evaluación de las metas y objetivos de la institución educativa, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación. Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico pedagógico y del desarrollo profesional de los docentes del local escolar.

Para Murillo (2003) las características que desprenden las escuelas se caracterizan porque “promueven, en forma duradera, el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos, más allá de lo que sería previsible, teniendo en cuenta su contexto real su rendimiento inicial y su situación social, cultural y económica”.

En este contexto, los líderes pedagógicas participan en el monitoreo para el cambio de la calidad de la enseñanza, realizando visitas constantemente a las aulas para observar y dialogar con los docentes y los estudiantes de una manera informal generando confianza, con el fin de asesorar, apoyar y mejorar el trabajo docente, y también para realizar una supervisión formal. Mediante el monitoreo,

acompañamiento por parte del equipo técnico pedagógicos, en los cuales los docentes analizan datos entre ellos mismos sobre sus prácticas pedagógicas, y también por los resultados de aprendizaje que se están logrando.

Para Balzán (2008) manifiesta que la tarea del líder pedagógico que supervisa y acompaña debe ayudar a los maestros de las Instituciones educativas a incrementar sus conocimientos, habilidades y competencias, desarrollar sus conocimientos, orientar y entender situaciones, con la finalidad que reflexione y pueda encontrar alternativas de soluciones a los problemas que afecten el buen desempeño.

La intervención del liderazgo pedagógico en la mejora de los logros académicos

La práctica de liderazgo ha cambiado dramáticamente en los últimos años. Si bien pueden ser discutibles las formas y usos de la evaluación de las instituciones educativas en función del logro de sus estudiantes, lo cierto es que están incidiendo directamente en la dirección escolar.

Según Bolívar (2010), las investigaciones realizadas (Hallinger y Heck, 1998; Marzano, wáter y McNulty, 2005; Leithwood, 2009) existen dos modos de incidir en los logros de aprendizaje de los estudiantes. Primero a través de acciones que influyen directamente en la enseñanza y aprendizaje, como la selección, apoyo y desarrollo profesional del profesorado. Segundo son actividades que indirectamente influyen las prácticas docentes, mediante la creación de condiciones organizativas en que la institución educativa puede más fácilmente llevar a cabo una mejora.

Por su parte Murillo (2006) señala que las escuelas que consiguen en mayor medida un desarrollo integral de todos sus alumnos son aquellas que: contribuyen al establecimiento de la misión y las metas escolares, ayudan a generar un clima positivo de aprendizaje, ayudan y apoyan el desarrollo profesional de los profesores, desarrollan, coordinan y supervisan el currículo del centro, fomentan el trabajo en equipo de los docentes, favorecen la participación

de la comunidad escolar, tienen altas expectativas hacia los docentes y las comunican.

Para Bolívar (2010) manifiesta que para los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos radica en cuatro tipos de prácticas de liderazgo que tiene un impacto en el aprendizaje de los alumnos: establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo), fomentar la actualización del personal; reorganizar el contexto de la institución educativa y gestionar los programas de enseñanza aprendizaje.

Por lo tanto, si el elemento central es el aprendizaje de los estudiantes, se deben de rediseñar aquellas estructuras que hacen posible las mejoras en el aula, al apoyar y estimular el trabajo del docente en clase. Los equipos directivos como líderes pedagógicos crean condiciones que apoyen la enseñanza efectiva, para lo cual rediseñan los contextos de trabajo y las relaciones profesionales.

Para Leithwood (2009) señala que los logros académicos se encuentran en proveer recursos y desarrollo profesional para mejorar la enseñanza; trabajar directamente con el docente en el aula (evaluación, supervisión, asesoramiento); coordinar y evaluar el currículum, la instrucción y evaluación; hacer un seguimiento de modo regular de la enseñanza y del progreso de los estudiantes; desarrollar y mantener normas compartidas y expectativas con todos los agentes educativos (familia, docentes y estudiantes).

La gestión escolar en el contexto de reforma de la escuela

La escuela mantiene su estructura histórica a través de los años y es el espacio social donde se han dado menos transformaciones. Otro problema de análisis son los bajos resultados de aprendizaje obtenidos en las evaluaciones nacionales como internacionales. Esto ocurre debido a lo que se programa en las escuelas tiene un desfase estructural entre aquello que entendemos que es educar y la demanda educativa del siglo XXI. Este problema se ve reflejado en la mayoría de escuelas del país, en las que se pueden encontrar:

Instituciones educativas con prácticas tradicionales de enseñanza, centrado en lo administrativo y alejado de los aprendizajes.

Una organización escolar rígida en su estructura y atomizada en sus funciones.

Instrumentos de gestión solamente normativo y poco funcionales.

Participación de la familia y la comunidad únicamente como proveedores de recursos.

Desconfianza, falta de autoridad, conflictos internos, como prácticas de relación entre los actores de la comunidad educativa.

Directivos sin liderazgo pedagógico.

Una relación vertical y normativa de la escuela con las instancias de gestión educativa local y regional.

Según el Marco del buen desempeño directivo Considera que: Nuestro país en la parte educativa refleja una serie de dificultades, la cual, nos plantean retos y grandes desafíos para afrontarlas de manera coherente y efectiva. Por lo tanto, la prioridad es impulsar el cambio que requieren los procesos educativos para la transformación efectiva de la escuela, en su dinámica, estructura y organización, con el fin de elevar los logros de aprendizaje y que sean significativos en los estudiantes y la sociedad. La escuela constituye la primera y principal instancia descentralizada del sistema educativo nacional (p.12).

Por consiguiente, su situación varía de acuerdo con el contexto en el que se encuentra. En su gran mayoría las escuelas presentan diversas dificultades que se evidencian en el bajo aprendizajes de sus alumnos y en la contribución mínima en su formación integral, lo que requiere una toma de decisiones urgentes para impulsarla a que cumpla la función que le corresponde.

Para la OCDE (2010) manifiesta que según:

Las investigaciones sobre escuelas eficaces centran su atención en la necesidad de poner a la institución educativa y a los estudiantes

en el centro del diseño de las políticas educativas, de modo que se fortalecen así los procesos de enseñanza, la calidad del liderazgo y la gestión escolar, en procesos tan complejos como el logro de la autonomía escolar o el fortalecimiento de la participación social (p. 13)

En consecuencia, la escuela que queremos propone alcanzar un conjunto de resultados deseables, tanto a nivel de los aprendizajes de los estudiantes como de la propia escuela. Se proponen cambios estructurales mediante el desarrollo de:

Un modelo de gestión escolar centrado en los aprendizajes; a partir del liderazgo pedagógico del equipo directivo, que permita las condiciones necesarias para alcanzar los aprendizajes fundamentales, deseables y necesarios en todas y todos los estudiantes.

Una organización escolar democrática, pertinente a las necesidades y contexto de la escuela.

Una escuela acogedora que desarrolle una convivencia democrática e intercultural entre los integrantes de su comunidad educativa, así como un vínculo con las familias y comunidad.

Sistema de dirección escolar

En este contexto, la Ley de Reforma Magisterial, Ley 29944 y su Reglamento normado por el DS N° 004–2013-ED, constituyen el marco normativo único que integra a los docentes y les ofrece a todas y todos las mismas oportunidades de desarrollo profesional, el reconocimiento social a su labor y el otorgamiento de retribuciones, incentivos y estímulos. Dado que dicho marco normativo considera aspectos claves de la formación, evaluación y asignaciones e incentivos se prevé como estrategia de política la creación e implementación del Sistema de Dirección Escolar, que permita una mirada integral y holística de los elementos que plantea la Ley, sobre la base del Marco de Buen Desempeño del Directivo como orientador de dicho sistema.

En ese sentido, el Sistema de Dirección Escolar se caracteriza por la existencia de componentes organizados y relacionados que interactúan entre sí; a su vez, dentro de cada componente se diferencia un conjunto de procesos que, en suma, nutren todo el sistema, lo que permite redefinir y revalorar la función de los directores al convertirlos en líderes del cambio.

Según el Marco de buen desempeño directivo (2014) reconoce que:

El complejo rol del director ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige, rol que implica asumir nuevas responsabilidades centradas en el logro de aprendizajes de los estudiantes. Este componente constituye la plataforma sobre la cual interactúan los demás, puestos que brinda insumos para la evaluación de acceso y desempeño, así como para la implementación de programas de formación a través de capacidades e indicadores. (p. 19)

La práctica ha mostrado que, actualmente, los líderes educativos asumen un conjunto mucho más amplio de labores que hace una década. Los directores suelen expresar altos niveles de estrés, sobrecarga de trabajo e incertidumbre debido a que muchas de estas nuevas responsabilidades de liderazgo escolar no están incluidas, de manera explícita, en sus descripciones de puesto. Por otro lado, las prácticas de los directores no se están centrando explícitamente en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, sino más bien, en las tareas tradicionales del director o el administrador burocrático.

Para que los líderes directivos alcancen un rendimiento eficiente es esencial que sus responsabilidades estén bien definidas y las expectativas se enuncien con claridad. En este sentido, el Marco de Buen Desempeño del Directivo es un lineamiento fundamental en la construcción del sistema de dirección escolar, en la medida que configura un perfil de desempeño que permite formular las competencias necesarias para su formación y los indicadores para la evaluación.

Nuevos retos del líder pedagógico siglo XXI

Las sociedades modernas de hoy en día, tienen como prioridad principal la educación, ya que es donde se integran y se relacionan las personas en función de sus necesidades y demandas, los requerimientos y la exigente era del conocimiento y globalizada; en este sentido, la educación de hoy, debe lograr formar a un “hombre crítico, reflexivo y apto para convivir en una sociedad, que participe y asuma compromisos activamente en los procesos de transformación social de un país”.

Murillo, (2006) precisa que desde los primeros años del siglo XXI se han multiplicado las aportaciones que buscan generar un nuevo marco teórico-práctico que contribuya a un modelo de dirección para el cambio y la mejora escolar radicalmente diferente, basado en un planteamiento de liderazgo compartido por la comunidad en su conjunto.

Arroyo, (2009) manifiesta que para cumplir el desafío y la misión que tiene la educación, las instituciones educativas, como primer eslabón del sistema, adquieren su sentido y definen su misión: difundir los saberes, normas, valores e ideas con los que se pretende modelar la sociedad, utilizando como acción estratégica de intervención, la adición sistemática y organizada de un conjunto de “conocimientos básicos (área cognitiva), destrezas y habilidades (área sensomotriz), aptitudes y valores (área axiológica) a lo que denominamos currículum, y por medio de la cual se aspira a modelar la conducta y la conciencia de los individuos que la componen”, en la búsqueda de ese bien común.

Sáez, (2009) manifiesta que para la gestión del líder pedagógico dentro del conjunto de factores y agentes que intervienen en las escuelas, y su función dentro de las mismas, encontramos los liderazgos pedagógicos, que conllevan un trabajo de gestión y uno de enseñanza orientados a la gestión curricular o administración del currículum. Estos liderazgos, centrados en lo pedagógico y curricular, entre otras funciones, les permitirían a las escuelas insertas en contextos de vulnerabilidad armonizar los códigos culturales implícitos en el currículum con los de sus estudiantes, generar procesos de organización y monitoreo de la enseñanza.

Las organizaciones escolares son representadas y dirigidas por una figura directiva con liderazgo pedagógico la cual se le puede considerar de suma importancia, porque su esencia es apoyar y colaborar con el mejoramiento del proceso y resultados educativos generando el clima laboral adecuado para unir al colectivo escolar en busca de los objetivos educativos.

En los momentos actuales hay una revaloración del rol del director, que es considerado junto con los docentes como elementos claves para impedir o promover cambios y/o innovaciones en las instituciones educativas, siempre y cuando existan nuevos compromisos que aseguren las condiciones necesarias para que los aprendizajes puedan darse de la mejor manera posible, en función a que los alumnos aprendan lo que se supone deban aprender, para garantizar la calidad. El reto más complejo aun es concebir y propiciar el desarrollo de un nuevo modelo de conducción de las instituciones educativas, mediante la figura del director como líder pedagógico que encarne muchas mentalidades, nuevas actitudes y valores dentro de la difícil tarea que es liderar en educación, donde el futuro de las instituciones dependerá de la capacidad para formar adecuadamente a sus miembros de acuerdo a lo que el nuevo entorno institucional demanda.

Antes de describir el Liderazgo pedagógico y ver cuál es su incidencia que este tiene ya que promueve la eficacia de la organización escolar y busca la excelencia educativa y mejora de los aprendizajes de los alumnos se requiere primero mencionar que es el liderazgo pedagógico.

1.2.2. Bases Teóricas del trabajo en equipo

Teorías en función del trabajo en equipo

Las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus metas, mucho de los objetivos individuales jamás podrían conseguirse mediante el esfuerzo personal aislado. Por lo expuesto estudiaremos algunas teorías en función del trabajo.

Taylor (1911), citado por (Ros Guasch) en la teoría de principios de dirección científica señala que:

Que las grandes pérdidas se producían por la poca eficacia de todos nuestros actos diarios y el remedio para esta ineficiencia recae en la administración sistemática y no en la búsqueda de hombres excepcionales y extraordinarios (p. 18)

Para aquella teoría se pensaba que cualquier mejora recaía en el individualismo y el interés de cada una de las personas, se suponía que la estructura del trabajo se condicionaba a las funciones y responsabilidades en su lugar de trabajo.

Fayol 1949, citado por (Ros Guasch) en la teoría del proceso de dirección partía de:

La clasificación de un conjunto de operaciones y actividades de la organización teniendo en cuenta los principios para dirigir que se concretan en centralización, la jerarquía, la unidad de mando y la división el trabajo (p. 19).

Según esta propuesta de forma piramidal tiene las ventajas de una mejor coordinación en el manejo de la centralización y la unidad de mando, pero mantienen los problemas de adaptación y agilidad, situación que no favorece las relaciones emocionales, interpersonales y motivacionales que requiere el “trabajo en equipo” (Tena, 1989).

Weber (1921), citado por Giraldo (2008) en la teoría de la burocracia dio énfasis en:

Los principios y normas formales de la organización jerárquica y los aspectos relativos a la autoridad y la responsabilidad.

Este tipo de teoría buscaba que cada persona actuara de acuerdo con el puesto que ocupa, requería de un perfil específico de cada trabajador para ocupar un cargo, la contratación se realizaba en base a sus capacidades para desempeñar un puesto.

De acuerdo a estos enfoques no contribuían a un trabajo en equipo, al plantear como objetivo principal, el obtener la máxima eficiencia de las personas en su puesto de trabajo.

Definiciones de trabajo en equipo

La revisión de la literatura se plantea diversas definiciones sobre el trabajo en equipo, lo cual permite constatar desde diferentes perspectivas y ángulos de estudio.

Según Pozner (2000), manifiesta que “El trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo” (p. 5).

Según Drucker (1997), manifiesta que el trabajo en equipo:

Implica la existencia de un objetivo, una finalidad o una meta común; Un grupo de personas comprometidas con esa convocatoria; Un grupo de personas con vocación de trabajar en forma asertiva y colaborativa; Una convocatoria explícita generadora de intereses movilizadores y de motivaciones aglutinantes; La construcción de un espacio definido por un saber hacer colectivo; Una comunicación fluida entre los miembros del equipo y su entorno; Una instancia efectiva para la toma de decisiones; Una red de conversaciones, comunicaciones e intercambios que contribuyan a concretar una tarea y un espacio de trabajo dotado de las capacidades para dar cuenta de lo actuado (p. 16).

Para Colombo (2003), que la mejor definición de trabajo es la que dice:

Es un conjunto de empleados que trabajan con una meta específica, interactúan para compartir información sobre los mejores procedimientos o prácticas y toman decisiones que alientan a los integrantes del equipo a rendir hasta el máximo de su potencial. La

ventaja principal de los equipos de trabajo está en que las decisiones a las que llega el grupo tienden a ser superiores, en relación a las decisiones tomadas individualmente (p. 3).

Para Aguilar (2010), define que “De acuerdo con las definiciones anteriores un equipo de trabajo se caracteriza por la identificación con el logro de los objetivos, aceptación de los roles, comunicación clara y fluida, involucramiento de diversos componentes afectivos; espontánea colaboración y ayuda mutua; cohesión, afinidad e identificación; conciencia de grupo y buenas relaciones interpersonales”. (p.3)

Según Ander y Aguilar (2001), manifiestan que “Es una necesidad insoslayable para actuar en una realidad social de complejidad creciente y de múltiples interdependencias. Ciertamente determinadas tareas no se pueden hacer si no es por acción conjunta mediante la convergencia de diferentes actividades, habilidades y conocimientos” (p. 11).

Para Torrelles (2011), considera que:

Para poder realizar los diferentes procesos o llevar a cabo las diferentes tareas, se precisa de la colaboración y cooperación de varios miembros, estimulando de este modo la participación y la comunicación entre ellos y generando una mejora y un incremento de la calidad. Trabajar en equipo, requiere la movilización de recursos propios y externos, de ciertos conocimientos, habilidades y aptitudes, que permiten a un individuo adaptarse y alcanzar junto a otros en una situación y en un contexto determinado un cometido (p.331).

Entonces podemos decir que los equipos son un medio para coordinar las habilidades humanas y generar con acuerdos respuestas rápidas a problemas cambiantes y específicos. El termino equipo deriva del vocablo escandinavo skip, que alude a la acción de “equipar un barco”. De alguna forma, el concepto evoca al conjunto de personas que realizan juntas una tarea o cumplen una misión; su uso supone también la existencia de un grupo de personas que se necesitan entre

sí y que se “embarcan” en una tarea común. A partir de este origen etimológico y por extensión, puede decirse en el contexto que trabajar en equipo implica la existencia de:

Un objetivo una finalidad o una meta en común;

Un grupo de personas comprometidas en esa convocatoria;

Un grupo de personas con vocación de trabajar en forma asertiva y colaborativa;

Una convocatoria explícita generadora de intereses movilizadores y de motivación aglutinantes;

La construcción de un espacio definido por un saber hacer colectivo (espacio donde se pueden identificar situaciones problemáticas, juzgar oportunidades, resolver problemas, decidir acciones, llevarlas a cabo y evaluarlas);

Una comunicación fluida entre los miembros del equipo y su entorno;

Una instancia efectiva para la toma de decisiones;

Respeto mutuo; de conversaciones, comunicaciones e intercambios que contribuyan a concretar una tarea

Una interacción para el logro de objetivos

Una participación activa con responsabilidad; y

Un espacio de trabajo donde se encuentre un nivel de satisfacción para dar cuenta de lo actuado.

En síntesis, un equipo está constituido por un conjunto de personas que deben alcanzar un objetivo común mediante acciones realizadas en colaboración.

Dimensiones del trabajo en equipo

Se han dado múltiples clasificaciones, dando lugar a similitudes y diferencias entre ellas tanto en cuanto al número de dimensiones, como también al nombre

de cada una de ellas, apelando a la revisión de la literatura y al estudio a realizar, se ha considerado las siguientes:

Colaboración

Según Pozner (2000) señala que “Se entiende por colaboración al proceso mediante el cual varias personas se asocian para la realización de un trabajo o actividad, repartiéndose tareas y roles, prestándose mutuamente ayuda, coordinando esfuerzos con el fin de alcanzar el objetivo previsto” (p. 76).

Es decir, la colaboración es fundamental en las comunidades humanas para llevar a cabo proyectos grupales o colectivos, que exigen la inclusión de una serie de miembros con habilidades específicas para encargarse de diversas tareas. Son bases esenciales de la colaboración un espíritu de cooperación entre sus integrantes y los valores de la solidaridad y la responsabilidad en la tarea asumida.

Para Torrelles (2011), manifiesta que “La colaboración es la idiosincrasia propia y genuina que se establece a través de la vinculación individual y colectiva de todos los integrantes con el equipo y de su pertinencia al mismo, además del compromiso e implicación en la actividad que desarrolla” (p. 340)

Por lo expuesto podemos afirmar que es el compromiso que asume cada integrante dentro del grupo de trabajo con pertinencia y responsabilidad, con la finalidad de lograr los mejores éxitos en la tarea asumida.

Comunicación

Según Pozner (2000), señala que “una comunicación eficaz entre los miembros de un grupo de trabajo, será fundamental para hacer frente con mayor solvencia a las situaciones críticas, y encontrar soluciones más adecuadas, permitiendo el traspaso de experiencias, habilidades, capacidades y puntos de vista diversos” (p. 84).

Por lo tanto, un buen canal comunicativo estimulará la sinergia al interior del equipo, lo que se ve reflejado en los miembros cuando trabajan juntos. De esa

manera, cada uno se beneficia del conocimiento, competencia y apoyo de los demás integrantes, logrando una productividad mayor a la que podría alcanzar un individuo al máximo de su capacidad.

Para Torrelles (2011), menciona que “La comunicación es la interacción que se establece entre los integrantes del equipo con objeto de compartir información, actuar de forma concertada y posibilitar su funcionamiento óptimo” (p. 340).

Una buena comunicación entre los miembros de un grupo de trabajo, posibilitará una apertura al dialogo, permitiendo que fluyan las ideas, lo cual traerá consigo mejorar las relaciones interpersonales y contribuir con la mejora de lo programado o meta a lograr.

Respeto mutuo

Según Pozner (2000) señala que “Es el reconocimiento del valor propio, es aquel que se basa en el sentimiento de la reciprocidad y el aprecio por otra persona, lo cual significa comprender y valorar al otro, sus intereses, sus necesidades y sus inquietudes dentro del trabajo en equipo, y solo es posible si el otro es capaz de comprenderte y valorarte de la misma forma” (p. 74).

En consecuencia, en el respeto mutuo que debe existir dentro del trabajo en equipo existe una máxima fundamental “para ser respetado hay que respetar”, es una aceptación y valoración positiva del otro por ser persona. Lleva consigo una aceptación incondicional de la persona tal y como es. Es decir, una aceptación sincera de sus cualidades, actitudes y opiniones; una comprensión de sus defectos de lo cual de esa manera entenderá mejor al equipo de trabajo para mejorar los resultados en bien de los objetivos propuestos.

Según Novak (1998), manifiesta que “El respeto mutuo, faculta al ser humano para el reconocimiento, aprecio y valoración de las cualidades de los demás y sus derechos, ya sea por su conocimiento, experiencia o valor como personas. Estos deben ser reconocidos como el foco central para lograr que las personas se comprometan con un propósito más elevado en la vida” (p. 25).

Por consiguiente, el respeto mutuo es la base fundamental para una convivencia sana y pacífica entre los miembros de una sociedad o grupo de trabajo, abarca todas las esferas de la vida, empezando por el que nos debemos a nosotros mismos y a todos nuestros semejantes.

Interacción para el logro de objetivos

Según Pozner (2000), menciona que la:

Interacción para el logro de objetivos puede definirse como el estímulo y la facilitación de los esfuerzos de otro para alcanzar el logro, realizar tareas y producir en pro de los objetivos del grupo. Aunque la interdependencia positiva por si misma puede tener cierto efecto sobre los resultados, lo que influye con más fuerza sobre los esfuerzos para el logro, son las relaciones afectuosas y comprometidas, la adaptación psicológica y la competencia social es la interacción promotora cara a cara entre las personas, favorecida por la interdependencia positiva (p. 98).

En el momento de interactuar entre las personas para el logro de objetivos intervienen múltiples y complejas variables dependiendo de manera cómo se constituyan los grupos humanos y de las características subjetivas y objetivas de los integrantes de los equipos de trabajo. Es difícil demarcar el límite entre lo afectivo, lo cognitivo y lo cultural en las interacciones humanas y en los procesos de conocimiento, pues simultáneamente nos encontramos con creencias, intuiciones, mitos, percepciones, resistencias, preconcepciones del mundo y usos particulares del lenguaje que nos plantean retos en nuestra comprensión respecto a las interacciones posibles de los sujetos con los objetos del conocimiento.

Para Torrelles (2011), considera que “La interacción para el logro de objetivos es un proceso de ajuste que el equipo desarrolla permanentemente para avanzar en sus objetivos, resolviendo los conflictos surgidos o bien incorporando elementos de mejora que incrementen su eficacia o impulsen su crecimiento” (p. 341).

Es muy importante que los integrantes del equipo de trabajo tengan objetivos en común y cada uno debe ser consciente de sus habilidades y de cómo contribuir en alcanzar ciertos objetivos.

Nivel de satisfacción

Según Pozner (2000), menciona que:

El nivel de satisfacción laboral es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral. La satisfacción en el trabajo es una actitud de gusto o disgusto hacia las tareas y responsabilidades del puesto. El trabajador tiene una actitud de respuesta hacia su trabajo cuando establece una idea de lo que su trabajo debería ser. Los sentimientos de satisfacción al trabajo son diferentes a partir de los elementos presentes en las actitudes del empleado, los cuales son el pensamiento y las intenciones (p. 123).

Por eso es necesario evaluar el estado de ánimo del equipo de trabajo, ya que comúnmente las personas copian los papeles sociales de los compañeros de labores y adaptan sus actitudes para poder incluirse en el grupo. Las actitudes suelen ser adquiridas después de un largo periodo, de forma parecida, la satisfacción o insatisfacción en el trabajo se da conforme al desarrollo de un colaborador en su puesto de trabajo, sin embargo, la satisfacción en el trabajo es dinámica y puede bajar más rápido de lo que se aprecia no obteniendo los resultados propuestos.

Para Robbins (2004), señala que “El nivel de satisfacción en el trabajo, es consecuencia de las diversas actitudes que poseen los trabajadores, dado que sus actividades requieren la interacción con compañeros de trabajo, cumpliendo reglas, identificación con el puesto, salarios, beneficios, reconocimientos, ascensos y una evaluación justa” (p. 78).

De acuerdo a lo mencionado podemos manifestar que el nivel de satisfacción viene dado en la medida que la organización satisface las

necesidades de los trabajadores, esto traerá consigo generar una mejor motivación y mejor satisfacción laboral.

Diferencias entre grupo y equipo de trabajo

Resulta precisar no necesariamente todo equipo de trabajo supone trabajo en equipo; no todos los miembros del equipo tienen las mismas características ni actúan de la misma manera. Existe una diferencia fundamental entre el concepto de grupo y equipo.

Según Jaramillo (2012) realiza la siguiente diferenciación:

Un grupo de trabajo se compone de un determinado número de personas, que por lo general se reportan a un superior común y tiene una interacción cara a cara, que tiene un cierto grado de interdependencia en el desempeño de las tareas a fin de alcanzar metas de la organización. Un equipo se compone de un número variable de personas con habilidades complementarias, que tienen un compromiso con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque, de todo lo cual son mutuamente responsables. Tienen una identidad definida, y los miembros trabajan juntos de manera coordinada y con apoyo mutuo, son responsables ante los demás y usan habilidades complementarias para cumplir con un propósito común (p. 9).

Según Pino (2012) lo conceptualiza de la siguiente manera:

Un equipo de trabajo es un grupo de personas con conocimientos, capacidades y habilidades concretas pero que se complementan para conseguir un objetivo, poniendo en práctica estrategias, procedimientos y metodologías para lograr las metas propuestas. Mientras que un grupo de trabajo es un conjunto de personas que trabajan en la misma organización, pero no tienen por qué compartir un objetivo (p. 24).

Para Drucker (1997) manifiesta que “Un equipo de trabajo está constituido por un conjunto de personas que deben alcanzar un objetivo común mediante acciones realizadas en colaboración” (p. 6).

Para Acosta (2014) define “Un grupo de trabajo es un grupo de personas que simplemente tienen un interés momentáneo común. Un equipo de trabajo es un grupo de personas que aúnan sus esfuerzos para alcanzar un objetivo común” (p. 75).

Por tanto, se debe precisar que no todos los equipos de trabajo operan efectivamente en equipo; generalmente, se considera como equipo a toda unidad de funcionamiento que lleva adelante una tarea concreta o una estructura creada para cumplir funciones. Pero no todo agrupamiento implica que se trabaje en equipo. Aun cuando se actúe en el mismo espacio geográfico, se trabaje para el mismo programa o departamento o coincidiendo en el mismo tiempo, esto no alcanza para afirmar que se está trabajando en equipo. Porque ello implica a un grupo humano, a un conjunto de personas que están comprometidas con una finalidad común o proyecto que solo puede lograrse con un trabajo complementario e interdependiente de sus miembros. Por tanto, es preciso considerar que los equipos están integrados por individualidades con sus propias características. Esto es, debe reconocerse que no todos los miembros tienen las mismas competencias, niveles de compromisos, intereses, proyección, etc. Por lo tanto, debe esperarse de los diferentes miembros aportes distintos. Un equipo de trabajo no adquiere un buen desempeño porque se halle integrado por buenos integrantes, sino más bien porque el conjunto de las individualidades logran desarrollar una modalidad de vinculación que genera una red de interacciones capaz de desplegar una dinámica colectiva que supera los aportes individuales. Así, en el equipo consolidado, el todo es más que la suma de las partes; su resultado es sustancialmente distinto a la simple sumatoria del aporte de cada miembro.

Tabla 1.

Características de los grupos y de los equipos de trabajo.

Grupo de trabajo	Equipo de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> - Líder fuerte y con orientación clara - Responsabilidad individual - Su propósito coincide con la misión de la organización. - Productos de trabajos individuales. - Debate, decide y delega. 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo compartido - Responsabilidad individual y colectiva - Tiene un propósito específico que debe de cumplir, además del de la organización. - Productos de trabajos colectivos. - Debate, decide y realmente realiza un trabajo conjunto.

Fuente: Trabajo en equipo. Acosta. 2014^o

Etapas en la formación de equipos

Según Robbins y Judge (2009) explican: “Que para tener una estructura o formación efectiva de un equipo, este deberá pasar por una serie de etapas de crecimiento y desarrollo” (p. 30).

Etapa 1. Formación (individualista). Cuando se conforma el grupo, cada integrante tiene una actitud de incertidumbre hacia los demás, por lo cual se crea una atmósfera de inseguridad. Cada participante trata de mostrar sus habilidades y fortalezas. Se establece un ambiente de competencia e individualidad. Los sentimientos encontrados son: excitación, optimismo, orgullo por ser miembro, apego, miedo y otro. Ésta es, básicamente, la etapa de presentación de los integrantes.

Etapa 2. Poder (identificación). En esta etapa los integrantes del equipo empiezan a establecer las metas y a catalogar las competencias de cada uno. Se comienzan a definir las funciones y comienza la acción.

Etapa 3. Regulación (integración). Cuando los miembros se conocen e identifican, se inicia el verdadero trabajo en equipo; poco a poco comienzan a ayudarse entre sí, lo cual da principio al establecimiento de reglas.

Etapa 4. Actuación (resultados). Es la fase del crecimiento en la que los integrantes se entienden y están cómodos con el trabajo en conjunto; tiene una misma dirección a conseguir las metas establecidas. Todos tienen las mismas expectativas y cada uno acepta las virtudes y debilidades de los demás, por lo que se complementan en su quehacer.

Es importante establecer los perfiles de las personas a las que se invitará a formar parte del equipo y de manera particular, observar algunas características básicas que todo miembro del equipo debe poseer como:

Honestidad. Está marcada por una conciencia que indica el comportamiento algunas veces corrupto y no confiable dentro de los gerentes y empleados de algunas organizaciones.

Responsabilidad. Genera motivación, el asignarle un incentivo a una persona para que realice ciertas tareas, lo que dará como resultado el aumento de responsabilidad y a la vez se lograra grandes beneficios para la empresa o centro de trabajo.

Compromiso. Es lo que adquiere todo trabajador y se refleja en la implicación intelectual y emocional que estos manifiestan dentro del centro de trabajo. Un trabajador comprometido comparte una serie de actitudes y creencias que reflejan la estabilidad de la empresa.

Iniciativa. Es la capacidad de estar dispuestos a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de ser apoyados ni dirigidos. El tener la madurez suficiente le ayudara asumir las consecuencias y las responsabilidades dentro de la empresa.

Entusiasmo. Es importante manifestar voluntad a la hora de realizar tareas que han sido asignadas por lo que se debe tomar iniciativa, una completa disposición en la persecución de los objetivos lo que dará como resultado el entusiasmo y pasión por el trabajo.

Capacidad de comunicación. Es fundamental dentro de todo equipo de trabajo esto dará como resultado la capacidad para administrar bien a los empleados que se dirigen dentro de una empresa.

Organización y formalidad. La organización implica poner en práctica herramientas a la hora de realizar y asignar tareas, la formalidad en el trabajo implica el cumplimiento de una serie de normas legales involucradas dentro de la administración laboral.

Potencialidades del trabajo en equipo

Entre las principales potencialidades que tiene el trabajo en equipo es que produce una potente red de relaciones e interacciones que termina consolidando un liderazgo colectivo con responsabilidad y compromiso. Para ello se requiere confianza mutua, comunicación fluida, sinceridad y respeto por las personas, permitiendo superar los inevitables enfrentamientos entre los distintos puntos de vista y la inacción.

Como consecuencia del trabajo en equipo, los grupos humanos llegan a desarrollar una elevada competencia y capacidad que les permite resolver problemas con decisiones consensuadas y casi siempre más eficientes y menos costosas. Los equipos de trabajo de alto desempeño son capaces de asumir conflictos y resolverlos de forma constructiva convirtiéndolos en una herramienta de su propio crecimiento.

Para Pozner (2000) afirma que:

El trabajo en equipo tiene más posibilidad de generar participación y es la clave para resolver los problemas de calidad, creatividad, satisfacción y compromiso. Sin embargo, existen algunas condiciones previas para construir la participación. La primera está relacionada con las modalidades en que se ejercen tanto la autoridad como el liderazgo, ya que, algunas veces, unas despliegan la participación, mientras que otras la ahogan o la inhiben. La segunda se relaciona con las normas más informales que regulan las interacciones entre los individuos;

es decir, las culturas de trabajo instaladas también contribuyen a ampliar la participación o a limitarla (p. 12).

Según esta autora afirma que se promueve un mejor desempeño en equipo y el logro de resultados que se proponen en aquellas organizaciones en la que:

Hay claridad en la misión institucional;

Se organiza el trabajo con una lógica de proyectos;

Hay conciencia de lo medular que resulta para una organización cuidar al máximo las reuniones de trabajo. Estas se centran en las cuestiones medulares de los proyectos, sin descuidar o menospreciar las necesidades de los procesos individuales y organizacionales.

Hay capacidad institucional para encarar los conflictos como oportunidades. Los intereses en conflictos se explicitan y son enfocados hacia el logro de consensos y acuerdos de trabajo.

Los problemas son encarados como oportunidades para aprender y dar respuestas a nuevas demandas;

Se valoran la experimentación y la creatividad;

La organización trabaja por aumentar su capacidad de comunicación y el liderazgo;

Se promueve altos grados de autonomía y responsabilidad;

Se establece altos estándares de calidad de los servicios, procesos y resultados;

Se establecen procesos de monitoreo y seguimiento de los proyectos en marcha;

Los criterios de evaluación del desempeño individual e institucional son de conocimiento de todos los miembros;

Hay conciencia de que la formación y la capacitación permanente, y especialmente el conocimiento compartido, el apoyo de carácter reflexivo y en

“tiempo real”, es un potente incentivo para motivar la mayor profesionalidad y responsabilidad.

Reconocer las potencialidades del trabajo en equipo que favorece una mayor integración y especialización e impulsar alternativas de acción estimulando, entre otras cuestiones:

La ampliación del compromiso y la responsabilidad,

El aumento de los logros,

El acuerdo sobre los parámetros de calidad,

La resolución de más problemas,

La toma de decisiones más eficaces

Una mayor flexibilidad

Una ampliación del poder creativo y la autonomía, y

El aumento del sentido de los sujetos en su desempeño.

Valorizar las reuniones del trabajo en equipo

Una problemática que puede generarse en esta transición de una cultura de trabajo individual a una cultura que valora un profesionalismo colectivo es la de no desarrollar estrategias coherentes con los cambios que se busca cristalizar. Uno de los más evidentes problemas que pueden presentarse es el relacionado con las oportunidades de trabajo en equipo: los espacios de reunión.

La resignificación de los espacios de reunión es una estrategia potente para propiciar un trabajo en colaboración. Sin duda, su mayor desafío es superar, por un lado, la tiranía de las urgencias que generalmente viven los equipos de gestión; y por otro, el volver a recrear estos espacios como instrumentos eficaces para generar claridad de metas, mayores consensos y valorizar la argumentación y el aprendizaje.

Según Pozner (2000), manifiesta que:

Las reuniones de los equipos de gestión son los espacios primordiales para estimular los intercambios, la relación cara a cara; en fin, es tiempo, espacio en el que puede darse múltiples prácticas de comunicación, es el espacio de comunicación directa, interactiva, un espacio que genera y que recibe información y en el que se ponen en juego diversos roles (p. 25).

Importa aquí rescatar su capacidad para propiciar el tratamiento de diferentes cuestiones esenciales a la vida de los equipos de trabajo. Por ello deben registrarse diferentes tipos de reuniones, por ejemplo:

Para establecer las metas del proyecto,

Para definir problemas e identificar sus causas,

Para consensuar estrategias de acción alternativas,

De seguimiento durante la implementación de un proyecto,

Relacionadas con el sostén de los equipos,

Para consensuar las modalidades de acción de un equipo a partir de las metas establecidas.

De evaluación y balance a la finalización de un proyecto.

Las reuniones son espacios de alta densidad simbólica, por lo que es necesario resguardarlas para no caer en viejos esquemas que la banalicen. Y deben considerarse como fomento para generar comunidades sustentables de aprendizaje.

Estimular la formación continua de los equipos de trabajo de gestión educativa

La generación de un proceso de capacitación continuo y adecuado a las características del trabajo y de los sujetos involucrados se constituye en uno de los presupuestos básicos para la promoción de un profesionalismo colectivo. Esto alienta la formación de los equipos de gestión en competencias significativas para

la impulsión de políticas integrales, tomando en consideración que estos están integrados por sujetos adultos con amplia experiencia en el área.

Según Pozner (2000) sobre la formación continua de los equipos de trabajo dice:

La formación y capacitación continua de los equipos de trabajo lleva a considerar un conjunto de competencias exigidas a sus miembros; y al mismo tiempo requiere que los dirigentes educativos hagan extensivo el desarrollo de estas competencias a otros actores de los procesos educativos (p. 27).

1.3. Justificación.

La ejecución de esta investigación, se justifica por las siguientes razones:

Justificación teórica

El presente trabajo de investigación aportará una teoría sistematizada sobre las concepciones actuales del liderazgo pedagógico y el trabajo en equipo del docente pertinentes a ser incorporados al campo de la ciencia, ya que busca demostrar la relación que existe entre dichas variables de estudio, teniendo en cuenta la realidad actual de las instituciones educativas y sus necesidades de transformación; y basándose también en teorías y estudios hechos en el campo del liderazgo pedagógico anteriormente.

La importancia de investigar sobre el liderazgo pedagógico se fundamenta en las necesidades del logro de los aprendizajes de los estudiantes, depende no solo del trabajo que desarrolle el docente dentro del aula sino también del trabajo en equipo de los docentes para evidenciar procesos de cambio y mejora de los aprendizajes.

Así mismo, Álvarez (2010), indica que durante mucho tiempo, el modelo de dirección escolar predominante centró el papel del director en tareas administrativas y burocráticas. Entre las décadas de 1950 y 1970, al director escolar se le exigía que administrara bien la escuela. Sin embargo, los cambios sociales que se han venido produciendo en el mundo demandan una reforma de

la educación y del papel que desempeñan sus actores principales. Así, la dirección escolar ha tenido que transformarse y adaptarse a estos cambios y a las nuevas exigencias, ya que, en la actualidad, limitarse a la gestión burocrática y administrativa resulta insuficiente.

Hoy en día, es indispensable incorporar elementos participativos orientados a mejorar la enseñanza y replicar las buenas prácticas pedagógicas que se llevan a cabo en la escuela, pues solo así se logrará incidir en la mejora de los resultados académicos de los estudiantes (Bolívar 2010, Murillo 2008).

Del mismo modo el trabajo organizado en equipos de trabajo presenta dentro del entorno organizacional una serie de ventajas, no solo para la empresa o centro laboral en términos de eficacia en la gestión de sus procesos y generación de un ambiente laboral sino también para cada una de las personas que lo componen.

Como menciona Chiavenato (2005), “las instituciones están cambiando y actualmente son organizadas por medio de estructuras basadas en equipos, en vez de organizar a las personas de formas separadas y por puesto ahora las reúnen e integran en equipos de alto desempeño”.

De tal manera que todo trabajo realizado con eficiencia y eficacia es la suma del apoyo individual que se da entre un grupo de individuos a la hora de trabajar juntos y unidos en un mismo fin, por lo que es importante no perder la coordinación que existe entre ellos así como lo que cada uno realiza en forma individual, sin que esto afecte el trabajo de los integrantes que conforman su equipo.

Justificación práctica.

El estudio aportará conocimientos que buscan enriquecer la teoría sistematizada de ambas variables de estudio. Además, se considera que esta investigación permite conocer el nivel de liderazgo pedagógico de las instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana de Huaral y su vital importancia en relación con el trabajo en equipo de los docentes y al analizar los resultados sirva de base a

otros investigadores determinar la relación entre el liderazgo pedagógico y el trabajo en equipo de los docentes lo cual permitirá fortalecer y potencializar objetivos con impacto positivo en el rendimiento académico de los estudiantes.

Por otro lado, se aportara recomendaciones sobre el estudio del liderazgo pedagógico y el trabajo en equipo con la finalidad que se convierta en una importante herramienta de direccionamiento educativo, en corto, mediano y largo plazo.

Es decir que, al conocer exactamente la relación entre las variables liderazgo pedagógico y trabajo en equipo, mediante el presente estudio, se pueda establecer mecanismos y pautas que coadyuven a la mejora de la calidad educativa y de servicio y a la interrelación entre los agentes educativos directamente involucrados, directivos, personal docente, administrativo y en general entre los miembros de la comunidad educativa.

Justificación metodológica

El estudio aportará orientaciones metodológicas sobre procedimientos, técnicas e instrumentos validados y confiables que puedan servir de apoyo o ser mejorados por otras investigaciones en el mismo campo de acción de las variables que sustentan este estudio como es liderazgo pedagógico y trabajo en equipo de los docentes de las instituciones educativas del nivel inicial de zonas urbanas de Huaral – 2016.

Dada la importancia de esta investigación aporta aspectos teóricos y de información de interés, como soporte para otros estudios enmarcados en las variables que refieren liderazgo pedagógico y trabajo en equipo en el proceso de reforma de la escuela, que se propone alcanzar La escuela que queremos, que simboliza un conjunto de resultados deseables, tanto a nivel de los aprendizajes de los estudiantes, como de la propia escuela. Se propone cambios estructurales desarrollando: Un modelo de gestión escolar centrado en los aprendizajes; a partir del liderazgo pedagógico y trabajo en equipo que permita las condiciones necesarias para alcanzar los aprendizajes fundamentales, deseables y necesarios

en las y los estudiantes, una organización escolar democrática, pertinente a las necesidades y contexto de la escuela.

Justificación legal.

Esta investigación se justifica en la ley general de educación N° 28044, a sí mismo en la ley de reforma magisterial N° 29944, como también en la R.D. de secretaria general N° 304-2014 MINEDU que aprueban los lineamientos del Marco del Buen Desempeño Directivo, del mismo modo en la R.M. N° 0547-2012-ED que aprueba el Marco del Buen Desempeño Docente de Educación Básica Regular.

De modo recurrente, se ha exigido al Estado precisar las políticas, estrategias y mecanismos que garanticen el derecho a una educación de calidad para todos. En esta exigencia se ha hecho presente la interrogación por la calidad, la pertinencia y la eficacia del trabajo docente, por su formación y las condiciones del ejercicio de su labor.

De allí que este trabajo se sume al grupo de investigaciones que pretenda generar alternativas novedosas que pudieran coadyuvar al mejoramiento continuo de la educación de nuestro país en cualquier nivel y modalidad del sistema educativo.

Con este estudio dentro del marco legal se pretende generar recomendaciones pertinentes para que las autoridades directivas de las instituciones educativas, reflexionen sobre la importancia de promover cambios estructurales con un modelo de gestión escolar centrada en los aprendizajes, una organización escolar democrática y una escuela acogedora que desarrolle un trabajo en equipo para logro de objetivos propuestos por la institución educativa.

1.4. Problema

Realidad problemática

El mundo globalizado en que vivimos presenta a las sociedades modernas desafíos sin precedente histórico causando profundo impacto en la educación.

Pero hay que reconocerlo. Los desafíos que enfrenta la educación en todo el mundo son enormes, entonces la educación adquiere alta prioridad en el desarrollo de los países, las sociedades, las organizaciones.

Es tan grande e imprevisible el impacto de estos cambios, que nadie de momento puede saber con certeza hacia dónde vamos y cuál será su impacto sobre las empresas, las comunidades, las instituciones públicas, privadas y nuestra propias vidas.

En la actualidad el índice de cambio es más rápido, su magnitud es mucho mayor y la cantidad y calidad del mismo es diferente, lo que hace que los responsables de las instituciones educativas tengan que enfrentarse con problemas que nunca habían visto antes.

El otro elemento de análisis del problema son los bajos resultados de aprendizaje obtenidos por nuestro país, tanto en evaluaciones nacionales, como internacionales. El diseño institucional de la escuela tiene un desfase estructural entre aquello que entendemos es educar y la demanda educativa del siglo XXI.

Esta situación se ve reflejada en la mayoría de las escuelas del país, encontrando una gestión escolar homogénea con prácticas rutinarias de enseñanza, centrada en lo administrativo y desligada de los aprendizajes. Para este cambio fundamental ocurra, es preciso disponer de directores capaces de asumir el liderazgo pedagógico en el proceso de gestión siendo una tarea pendiente para los líderes educativos de nuestras instituciones educativas.

Sin embargo, en la opinión de Leithwood (2009), el liderazgo pedagógico es la labor de movilizar, de influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela que permite unir y fortalecer a directivos y docentes en un trabajo colaborativo (p. 6).

En este marco, el liderazgo pedagógico conduce a que el directivo apunte a la mejora continua de la institución educativa, este atento al contexto interno y externo y pueda identificar situaciones con potencial de mejora, poniendo en

marcha planes de acción para organizar y canalizar motivaciones personales y compartidas por la comunidad educativa. (Minedu, 2014)

El liderazgo es una nueva filosofía de dirección para movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los potenciales humanos en el logro de la misión. El liderazgo incrementa la calidad del trabajo al dinamizar la comunicación, el compromiso y la capacidad del conjunto social para conseguir la calidad total.

Según el Minedu (fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas) lo define como: “un líder pedagógico es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes” (p.10).

Referente al trabajo en equipo, la Unesco (2000), señala que el trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar, así mismo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo.

En consecuencia el trabajo en equipo se caracteriza por la comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo recíproca entre sus integrantes, donde los movimientos son de carácter sinérgico. Todo ello redunda, en última instancia, en la obtención de resultados de mayor impacto.

En tal sentido el propósito de la presente investigación es determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico y el trabajo en equipo en los docentes de las instituciones de educación Inicial del trébol Huaral.

Formulación del problema de investigación.

Problema general

¿Cuál es la relación entre el liderazgo pedagógico y el trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana Huaral, 2016?

Problemas específicos:**Problema específico 1**

¿Cuál es la relación entre la planificación y el trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana Huaral, 2016?

Problema específico 2

¿Cuál es la relación entre la organización y el trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana Huaral, 2016?

Problema específico 3

¿Cuál es la relación entre la evaluación y el trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana Huaral, 2016

1.5. Hipótesis**Hipótesis General**

Existe relación entre el liderazgo pedagógico y el trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

Hipótesis Específicas:**Hipótesis específicas 1**

Existe relación entre la planificación y el trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

Hipótesis específicas 2

Existe relación entre la organización y el trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

Hipótesis específicas 3

Existe relación entre la evaluación y el trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

1.6. Objetivos

Objetivo General

Determinar la relación entre el liderazgo pedagógico y el trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

Objetivo Específicos:

Objetivo Específicos 1

Determinar la relación entre la planificación y el trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

Objetivo Específicos 2

Determinar la relación entre la organización y el trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

Objetivo Específicos 3

Determinar la relación entre la evaluación y el trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

II. Marco metodológico

2.1. Variable de investigación.

2.1.1. Definición conceptual de las variables

Liderazgo pedagógico.

Según Rodríguez (2011) manifiesta en su investigación que el liderazgo pedagógico es la capacidad de movilizar e influenciar a otros para lograr aprendizajes en todos sus estudiantes, promoviendo sistemas de acompañamiento y retroalimentación de las prácticas docentes, generan instancias e instrumentos de supervisión en conjunto, que a largo plazo influyen en procesos de evaluación docente. (p.257).

Trabajo en equipo.

Pilar Pozner (2000) manifiesta que el trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y resultados a alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo.

2.1.2. Definición operacional de variables.

De la variable Liderazgo pedagógico:

Planificación. - Según Rodríguez (2011) la planificación permite saber los pasos que se han de seguir durante un proceso, y lograr las metas y objetivos planteados, que garanticen el éxito en la organización escolar. La planificación mantiene al director actualizado en cuanto a los hechos que se suscitan a su alrededor, y saber con anticipación cómo abordarlos; identifica los problemas y los reorienta para poder solucionarlos.

Organizar. - Para Rodríguez (2011) la función de organizar permite al director determinar las actividades, jerarquizarlas por orden de importancia, según la necesidad, y asignarlas. La organización ayuda a que el esfuerzo en conjunto sea eficaz, la orientación del trabajo, las funciones que debe desempeñar cada miembro y saber dónde y cómo debe realizar la labor.

Evaluador.- Para Rodríguez (2011) la verificación del cumplimiento de lo planificado centra la esencia que compete a la función del evaluador, constatar si todo se ha realizado conforme al programa, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos; también sirve para determinar lo realizado, valorizándolo, y si es necesario aplicar medidas correctivas, de tal manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planificado, y así lograr las metas propuestas.

De la variable: Trabajo en equipo

Colaboración.- “Se entiende por colaboración al proceso mediante el cual varias personas se asocian para la realización de un trabajo o actividad, repartiéndose tareas y roles, prestándose mutuamente ayuda, coordinando esfuerzos con el fin de alcanzar el objetivo previsto” (Pozner, 2000, p. 76).

Comunicación. - “una comunicación eficaz entre los miembros de un grupo de trabajo, será fundamental para hacer frente con mayor solvencia a las situaciones críticas, y encontrar soluciones más adecuadas, permitiendo el traspaso de experiencias, habilidades, capacidades y puntos de vista diversos” (Pozner, 2000, p. 84).

Respeto mutuo.- Es el reconocimiento del valor propio, es aquel que se basa en el sentimiento de la reciprocidad y el aprecio por otra persona, lo cual significa comprender y valorar al otro, sus intereses, sus necesidades y sus inquietudes dentro del trabajo en equipo, y solo es posible si el otro es capaz de comprenderte y valorarte de la misma forma (Pozner, 2000, p. 74).

Interacción para el logro de objetivos. - Según Pozner (2000) menciona que la Interacción para el logro de objetivos puede definirse como el estímulo y la facilitación de los esfuerzos de otro para alcanzar el logro, realizar tareas y producir en pro de los objetivos del grupo. Aunque la interdependencia positiva por si misma puede tener cierto efecto sobre los resultados, lo que influye con más fuerza sobre los esfuerzos para el logro, son las relaciones afectuosas y comprometidas, la adaptación psicológica y la competencia social es la interacción promotora cara a cara entre las personas, favorecida por la interdependencia positiva (p. 98).

Nivel de satisfacción. - El nivel de satisfacción laboral es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral. La satisfacción en el trabajo es una actitud de gusto o disgusto hacia las tareas y responsabilidades del puesto. El trabajador tiene una actitud de respuesta hacia su trabajo cuando establece una idea de lo que su trabajo debería ser. Los sentimientos de satisfacción al trabajo son diferentes a partir de los elementos presentes en las actitudes del empleado, los cuales son el pensamiento y las intenciones (Pozner, 2000, p. 123).

2.2. Operacionalización de variables.

Tabla 2.

Operacionalización de la variable: Liderazgo pedagógico

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y Rango
Planificador	Planifica	1,2,3	Escala de Likert (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Alto (95-130) Medio (61-94) Bajo (26-60)
	Conduce	4,5,6		
	Gestiona	7,8,9		
Organizador	Organiza	10,11,12		
	Coordina	13,14,15		
	Orienta			
Evaluador		16,17,18,19		
	Evalúa	20,21,22,23		
	Sistematiza	24,25,26		

Tabla 3.

Operacionalización de la variable: Trabajo en Equipo

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y Rango
Colaboración	Colaboración	1,2,3	Escala de Likert (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Alto (142-195) Medio (91-141) Bajo (39-90)
	Cooperación	4,5		
	Ayuda	6,7		
Comunicación	Comunica	8,9,10		
	Escucha	11,12,13		
	Interviene	14,15		
Respeto mutuo		16,17		
	Actúa	18,19		
	Buen trato	20,21,22		
Interacción para el logro de los objetivos	Respeto	23,24,		
	Participación	25,26,27		
	Compromiso	18,29,30,31		
Nivel de satisfacción	Interacción			
	Motivación	32,33,34		
	Convivencia	35,36		
	Satisfacción	37,38,39		

2.3. Metodología.

“Se denomina metodología al conjunto de principios, requisitos y pautas que deben tener en cuenta todas las ciencias dedicadas a la investigación científica”
Ramírez (2006 p. 30)

La metodología en una investigación radica en la sistematización de los procesos, es decir, la organización de procedimientos a seguir para la ejecución de la investigación científica. En consecuencia, sería erróneo concebir la idea de investigación sin pensar de manera casi automática en la serie de pasos que debemos cumplir para mostrar seriedad, veracidad y objetividad en la investigación.

En la presente investigación se empleó el método hipotético deductivo porque nos permite probar las hipótesis a través de un diseño estructurado, asimismo porque busca la objetividad y mide la variable del objeto de estudio. El método hipotético deductivo permite probar la verdad o falsedad de las hipótesis que no se pueden demostrar directamente, debido a su carácter de enunciado general.

Bernal (2006), manifiesta que el método hipotético deductivo consiste en “un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o aceptar tales hipótesis deduciendo de ellas, conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (p. 56).

A sí mismo la presente investigación, presenta un enfoque de método cuantitativo; porque se ha realizado la medición de las variables y se han expresado los resultados de la medición en valores numéricos.

Al respecto para Hernández, Fernández y Baptista (2010), el enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

2.4. Tipo de Investigación

Debido al objetivo de estudio podemos determinar que la presente investigación es de tipo básica de enfoque cuantitativo, en vista que está orientada al conocimiento de la realidad tal y como se presenta en una situación espacio temporal dada.

Según Barriga y Piscoya, citado por Carrasco (2013, indica que estos tipos de investigaciones es la que no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituye las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos (p. 43).

2.5. Diseño de investigación

El diseño de estudio es no experimental, transeccional correlacional.

Así mismo Hernández et al (2010) manifiesta que:

Los diseños de investigación transeccional o transversal “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (p. 151).

Según Carrasco (2013), es correlacional porque “tiene la particularidad al investigador, analizar y estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad (variables), para conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas, busca determinar el grado de relación entre las variables que se estudia” (p. 73).

Gráficamente se resume:

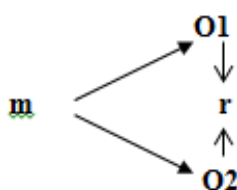


Figura 1. Diagrama del diseño correlacional

Dónde:

m : Es la muestra con la cual se realiza el estudio

01: Indica la mención a la variable (Liderazgo pedagógico)

02: Indica la mención a la variable (Trabajo en equipo)

r: Hace mención a la posible relación existente entre variables estudiadas

2.6. Población, muestra y muestreo.

2.6.1. Población.

La población está conformada por 7 instituciones educativas del nivel Inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

Según Bernal citado por Soto (2015) señala que la población es el conjunto de elementos en quienes puede realizarse los elementos u objetos que presentan un problema.

Tabla 4.

Población de las instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

N°	Instituciones educativas	N° de docentes
1	I.E.I. N° 400 "El Rosario"	17
2	I.E.I. N° 546 "San Antonio"	15
3	I.E.I. N°87 "Emilia Garcia Bonifatti"	20
4	I.E.I. "José Olaya"	6
5	I.E.I. N°373 "Nuestra Sra. de la Victoria"	7
6	I.E.I. N° 547 "La Aurora"	7
7	I.E.I. N° 345 "San Juan Bautista"	8
	Total	80

Fuente: UGEL 10, 2016 Huaral

2.6.2. Muestra.

La muestra es de 67 docentes del nivel inicial de la zona urbana de Huaral, 2016; Se aplicó el muestreo probabilístico aleatoria estratificada.

Al respecto Hernández (2010) afirma que la “muestra es esencia de un subgrupo de la población” (p. 207). En consecuencia se procedió a aplicar la siguiente fórmula de los autores Arkin y Colton:

$$n = \frac{N}{(N - 1)K^2 + 1}$$

Dónde: n= muestra
 N= Población (80)
 K²=Error muestral (0.05)
 Calculando la muestra:

$$n = \frac{80}{(79 - 1)0.05^2 + 1}$$

$$n = \frac{80}{(79)0.0025 + 1}$$

$$n = \frac{80}{0.1975 + 1}$$

$$n = \frac{80}{1.1975}$$

$$n = 66.8058455$$

$$n = 67 \text{ (Redondeado)}$$

Por lo tanto, Carrasco (2013), manifiesta que cuando nos encontremos frente a factores que escapan a los alcances de una muestra aleatoria simple, se tiene que recurrir a la muestra probalística aleatoria estratificada, puesto que se busca obtener una muestra estrictamente representativa, a fin de que los resultados puedan generalizarse a toda la población. Por consiguiente, es necesaria que la muestra sea extraída de manera proporcional al tamaño de cada segmento o grupo poblacional.

Así mismo Hernández (2013) manifiesta que “el muestreo estratificado es aquel en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento” (p. 180).

Criterio de selección de la muestra.

Para la selección de la muestra se aplicó la formula siguiente de los autores Arkin y Colton, para hacer el muestreo estratificado de los elementos del estrato.

$$f = \frac{n}{N}$$

$$f = \frac{67}{80} = 0.8375$$

Dónde:

f= fracción de la muestra

N= Tamaño de la población

n= tamaño de la muestra

Tabla 5.

Submuestras de las instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana de Huaral, 2016

N°	Instituciones educativas	Población	Fracción de muestreo	Muestra
1	I.E.I. N° 400 El Rosario	17	0.83	14
2	I.E.I. N° 546 San Antonio	15	0.83	12
3	I.E.I. N° 87 Emilia Barcia Bonifatti	20	0.83	17
4	I.E.I. José Olaya	7	0.83	6
5	I.E.I. N° 373 Nuestra Señora de la Victoria	6	0.83	5
6	I.E.I. N° 547 La Aurora	7	0.83	6
7	I.E.I. N° 345 San Juan Bautista	8	0.83	7
	Total	80		67

Fuente: Elaboración Propia

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.7.1. Técnica de recolección de datos.

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta por la modalidad de estudio y el tiempo de aplicación.

Por lo tanto, de acuerdo con Hernández (2010), manifiesta que la encuesta es el instrumento adecuado para recolectar datos a grandes muestras en un solo momento, motivo por el cual se asume dicha técnica en este estudio ya que se trabajará con una muestra de 67 docentes del nivel inicial.

En la presente investigación se recogió información sobre la primera variable: Liderazgo pedagógico y la segunda variable: Trabajo en equipo, que se aplicará a los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

Se empleará dos instrumentos denominados cuestionarios tipo escala con ítems a ser respondidos de forma personal, teniendo en cuenta sus apreciaciones en base a sus experiencias profesionales, de los cuales se tuvo en cuenta los procedimientos de operacionalización de variables para la elaboración de dichos instrumentos.

2.7.2. Instrumento de recolección de datos.

Para la recolección de los datos estadísticos, el instrumento que se utilizó fue el cuestionario con escala de medición de las variables tipo Likert.

Según Hernández. et al (2010), manifiesta que el instrumento de medición es un “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre la variable que tiene en mente, los medios que utilizamos en cada técnica para recolectar la información, en cuya redacción se han tomado en cuenta las variables e indicadores correspondiente (p. 276).

Para Carrasco (2008), manifiesta que los instrumentos de investigación se puede definir como “reactivos, estímulos, conjunto de preguntas o ítems debidamente organizados e impresos que permite obtener y registrar respuestas

diversas de las personas o elementos que son materia de estudio de investigación, en situaciones de control y planificadas por el investigador (p. 334).

2.7.3. El cuestionario.

Según Carrasco (2006), manifiesta que el cuestionario es el instrumento que se utiliza cuando se estudia gran número de personas porque permite obtener una respuesta directa (p.318)

El instrumento se aplicó al personal docente del nivel Inicial de 7 instituciones educativas de la zona urbana de Huaral, con el propósito de determinar la correlación entre las variables.

Ficha Técnica de Liderazgo pedagógico

Nombre del instrumento : Cuestionario de Liderazgo pedagógico

Aplicación : Profesores del nivel inicial

Autora : Jiménez Domínguez, Antonia

Año : 2016

Tipo de Aplicación : Colectivo

Duración : 30 minutos

Para medir la primera variable se diseñó el instrumento de evaluación y tiene como finalidad recoger información relacionada sobre la competencia de liderazgo pedagógico en las instituciones educativas de la zona urbana de Huaral. El instrumento considera tres dimensiones que definen operacionalmente la variable.

El instrumento es de escala tipo Likert, consta de 26 ítems distribuidos de la siguiente manera: para la dimensión de Planificación, 9 ítems; para la dimensión Organizador, 6 ítems y para la dimensión de Evaluador 11 ítems.

Ficha Técnica de Trabajo en Equipo

Nombre del instrumento: Cuestionario de Trabajo en Equipo

Aplicación : Profesores del nivel inicial

Autora : Jiménez Domínguez, Antonia

Año : 2016

Tipo de Aplicación : Colectivo

Duración : 30 minutos

Para medir la segunda variable se diseñó el instrumento de evaluación y tiene como finalidad recoger información relacionada sobre la competencia de Trabajo en Equipo en los docentes de las instituciones educativas de la zona urbana de Huaral. El instrumento considera cinco dimensiones que definen operacionalmente la variable.

El instrumento es de escala tipo Likert, consta de 39 ítems distribuidos de la siguiente manera: para la dimensión de Colaboración, 7 ítems; para la dimensión de Comunicación, 8 ítems; para la dimensión de Respeto mutuo, 7 ítems; para la dimensión de interacción para el logro de los objetivos, 9 ítems y para la dimensión de Nivel de satisfacción 8 ítems.

Tabla 6.

Baremos para medición de las variables

Variable / dimensiones	Bajo	Medio	Alto
Liderazgo pedagógico	26 - 60	61 - 94	95 - 130
Planificador	13 - 30	30 - 47	48 - 65
Organizador	13 - 30	30 - 47	48 - 65
Evaluador	13 - 30	30 - 47	48 - 65
Variable / dimensiones	Deficiente	Promedio	Eficiente
Trabajo en equipo	39 - 90	91 - 141	142 - 195
Colaboración	19 - 45	45 - 70	71 - 97
Comunicación	19 - 45	45 - 70	71 - 97
Respeto mutuo	19 - 45	45 - 70	71 - 97
Interacción para el logro de objetivos	19 - 45	45 - 70	71 - 97
Nivel de satisfacción	19 - 45	45 - 70	71 - 97

Fuente: Base de datos

La tabla de categorización de los puntajes obtenidos de ambos cuestionarios, es la suma de los puntajes asignados a cada una de las respuestas en cada pregunta y dividido entre la cantidad de preguntas sumadas. Del mismo modo los intervalos fueron obtenidos en base a los redondeos simples de los promedios obtenidos sobre las observaciones reales.

2.7.4. Validez del instrumento.

Según Carrasco (2013) señala que:

“Este atributo de los instrumentos de investigación consiste en que éstos miden con objetividad, precisión, veracidad y autenticidad aquello que se desea medir de la variable o variables de estudio” (p. 336).

Por lo tanto, un instrumento es válido cuando mide lo que debe medir, es decir, cuando nos permite extraer datos que preconcebidamente necesitamos conocer, es decir, si el instrumento pregunta o indaga acerca de todo lo que se necesita saber.

La validez del instrumento de la presente investigación, se realizó con la opinión de tres expertos, dos de ellos docentes metodólogos de la universidad “Cesar Vallejo” y “Alas Peruanas” y un experto en el tema tratado, los cuales dieron la validación de los instrumentos que fueron aplicados, considerando la pertinencia, la relevancia y la claridad de los constructos.

Tabla 7.

Validación de expertos cuestionario liderazgo pedagógico

N°	Nombre del experto	Porcentaje
01	Dra. Gliria Susana Méndez Ilizarbe	Aplicable
02	Dr. Fermin Walter Bonifaz Barrientos	Aplicable
03	Mag. Omar Janio. Apolinario Domínguez	Aplicable

Nota: Opinión de aplicabilidad de los especialistas

Los expertos en su conjunto dictaminaron aplicabilidad del instrumento de evaluación, por lo que se consideró óptimo para ser aplicado al grupo muestral para obtener datos.

Tabla 8.

Validación de expertos cuestionario trabajo en equipo

N°	Nombre del experto	Porcentaje
01	Dra. Gliria Susana Méndez Ilizarbe	Aplicable
02	Dr. Fermin Walter Bonifaz Barrientos	Aplicable
03	Mag. Omar Janio. Apolinario Domínguez	Aplicable

Nota: Opinión de aplicabilidad de los especialistas

Los expertos en su conjunto dictaminaron aplicabilidad del instrumento de evaluación, por lo que se consideró óptimo para ser aplicado al grupo muestral para obtener datos.

2.7.5. Confiabilidad del instrumento.

Al respecto Hernández, (2010) manifiesta que la confiabilidad de un instrumento de medición, se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales (p. 200).

Los instrumentos de la investigación fueron validados por la prueba estadística de Alfa de Cronbach, el cual es uno de los procedimientos que más se utilizan para medir la confiabilidad del instrumento mediante un coeficiente que oscilan entre 0 y 1.

La escala utilizada para interpretar los resultados del coeficiente de confiabilidad corresponde al autor Pino (2007, p. 380) quien establece la siguiente escala:

-1	a	0	= No es confiable.
0.01	a	0.49	= Baja confiabilidad
0.5	a	0.75	= Moderada confiabilidad.
0.76	a	0.89	= Fuerte confiabilidad.
0.9	a	1	= Alta confiabilidad

De acuerdo a los resultados, los instrumentos indican poseer un alto nivel de confiabilidad. Por consiguiente, los resultados son confiables. La muestra de prueba piloto fue de 20 docentes y se procesaron haciendo uso del Programa Estadístico SPSS versión 22.0

Tabla 9.

Nivel de confiabilidad del instrumento Liderazgo pedagógico.

Estadísticas de Fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,901	26

Fuente: Alfa de Cronbach

La prueba de confiabilidad es de 0,901, lo cual indica que el instrumento presenta un alto nivel de confiabilidad, permitiendo su aplicación para la obtención de los datos.

Tabla 10.

Nivel de confiabilidad del instrumento Trabajo en equipo.

Estadísticas de Fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,958	39

Fuente: Alfa de Cronbach

La prueba de confiabilidad es de 0,958, lo cual indica que el instrumento presenta un alto nivel de confiabilidad, permitiendo su aplicación para la obtención de los datos.

2.8. Métodos de análisis de datos.

Se realizó la encuesta, según la muestra a 67 docentes del nivel inicial de siete instituciones educativas de la zona urbana de Huaral, 2016, siendo el tiempo promedio de 30 minutos de aplicación aproximadamente por cada institución educativa, con la finalidad de recoger información acerca de las variables estudiadas.

Una vez recogido los datos, se procedió a realizar la tabulación de los datos obtenidos, los cuales fueron procesados, analizados y sistematizados de acuerdo a las variables de análisis a través del programa SPSS versión 22.0

Prueba de hipótesis.

Según Hernández (2010), manifiesta que las hipótesis son explicaciones tentativas del fenómeno o unidad de estudio investigado que se formulan como preposiciones y las cuales se pretenden probar. La prueba de hipótesis determinará si la hipótesis es congruente con los datos de la muestra.

Nivel de significancia.

El nivel de significación según Hernández (2010), menciona que “es un nivel la probabilidad de equivocarse y que fija de manera *a priori* el investigador”. Si es menor del valor de 0.05, se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y un 5% de probabilidad de error).

Rho Spearman.

Para Hernández (2010), menciona que “es una medida de correlación para variables en un nivel de medición ordinal; los individuos u objetos de la muestra pueden ordenarse por rangos” (p. 332). Por lo tanto, el coeficiente de correlación por rangos (ρ) es una medida de asociación de dos variables expresadas en escala tipo ordinal, de modo que entre los objetos o individuos estudiados se puede establecer un orden jerárquico.

Para la contrastación de las hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

Tabla 11.

Escala de interpretación del valor/grado de las correlaciones de Spearman

Valor		Interpretación	
De:	A:		
	± 1.00	Correlación Perfecta	Positiva o Negativa
± 0.90	± 0.99	Correlación Muy Alta	Positiva o Negativa
± 0.70	± 0.89	Correlación Alta	Positiva o Negativa
± 0.40	± 0.69	Correlación Moderada	Positiva o Negativa
± 0.20	± 0.39	Correlación Baja	Positiva o Negativa
± 0.01	± 0.19	Correlación Muy Baja	Positiva o Negativa
± 0.00		Correlación Nula	

Fuente: Robles, R.& Pino, N. (1981). *Estadística*. Lima: INIDE

2.9. Aspectos éticos.

Se tendrá en cuenta los siguientes principios:

Reserva de identidad de los encuestados.

Citas de los textos y documentos consultados.

No manipulación de resultados.

III. Resultados

3.1 Resultados

En el presente capítulo se presenta los resultados obtenidos luego de la aplicación y tabulación de los resultados obtenidos al aplicar ambos instrumentos, en el caso de la primera variable denominada liderazgo pedagógico se empleó un cuestionario de 26 ítems, distribuidos en 3 dimensiones. Por otro lado para la segunda variable trabajo en equipo, se utilizó un cuestionario de 39 ítems, distribuidos en 5 dimensiones. Los datos obtenidos fueron procesados, con el apoyo del software estadístico SPSS, versión 22.0

3.1.1 Resultados descriptivos

Resultados de la variable: Liderazgo pedagógico

Tabla 12.

Liderazgo pedagógico en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0,0
Medio	4	6,0
Alto	63	94,0
Total	67	100,0

Fuente: base de datos

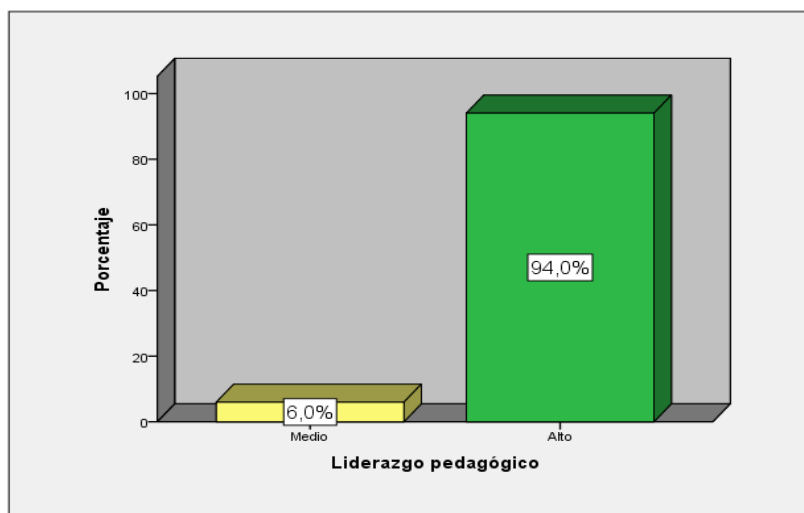


Figura 2. Liderazgo pedagógico en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

En la tabla 12 y figura 2 se observa que respecto al liderazgo pedagógico, de la muestra estudiada, el 94,0% perciben un nivel alto, mientras que el 6,0% perciben un nivel medio del liderazgo pedagógico en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

Tabla 13.

Planificación en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0,0
Medio	9	13,4
Alto	58	86,6
Total	67	100,0

Fuente: base de datos

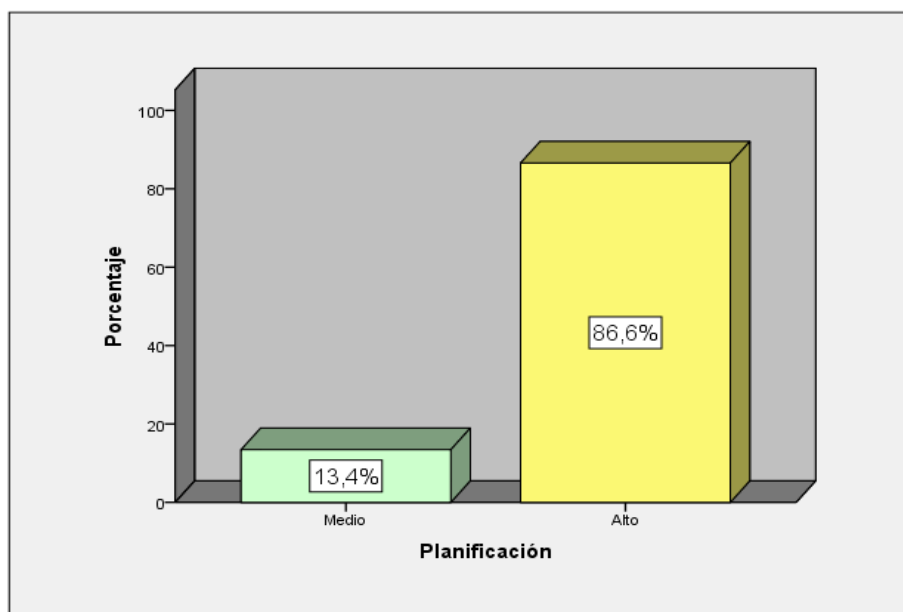


Figura 3. Planificación en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

En la tabla 13 y figura 3 se observa que respecto a la planificación, de la muestra estudiada, el 86,6% perciben un nivel alto, mientras que el 13,4% perciben un nivel medio en la planificación en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

Tabla 14.

Organización en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0,0
Medio	5	7,5
Alto	62	92,5
Total	67	100,0

Fuente: base de datos

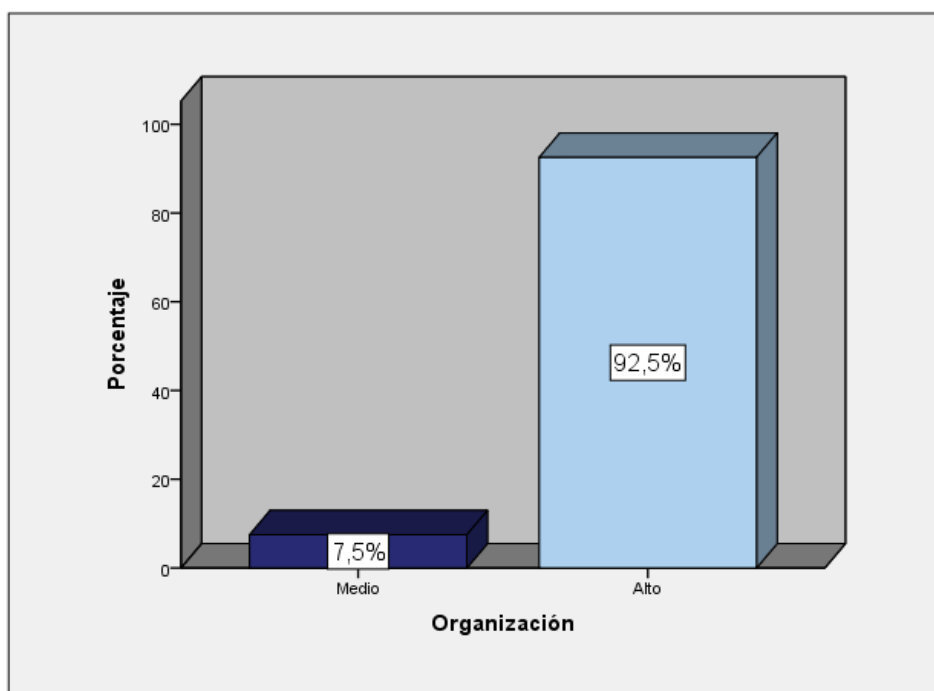


Figura 4. Organización en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

En la tabla 14 y figura 4 se observa que respecto a la organización, de la muestra estudiada, el 92,5% perciben un nivel alto, mientras que el 7,5% perciben un nivel medio en la organización en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

Tabla 15.

Evaluación en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0,0
Medio	8	11,9
Alto	59	88,1
Total	67	100,0

Fuente: base de datos

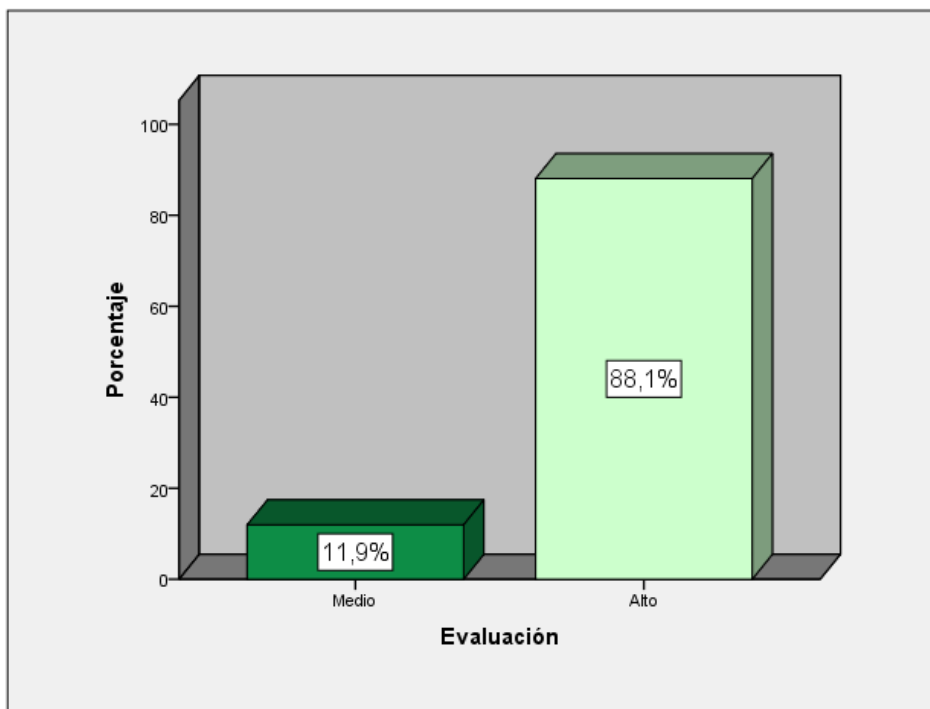


Figura 5. Evaluación en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

En la tabla 15 y figura 5 se observa que respecto a la evaluación, de la muestra estudiada, el 88,1% perciben un nivel alto, mientras que el 11,9% perciben un nivel medio en la evaluación en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

Resultados de la variable: Trabajo en equipo

Tabla 16.

Trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0,0
Medio	6	9,0
Alto	61	91,0
Total	67	100,0

Fuente: base de datos

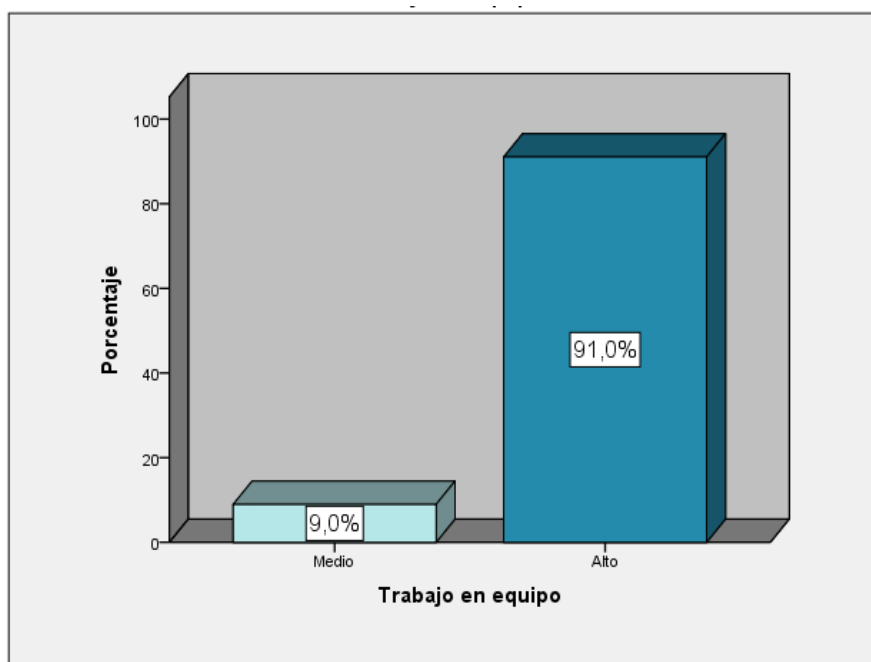


Figura 6. Trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

En la tabla 16 y figura 6 se observa que respecto al trabajo en equipo, de la muestra estudiada, el 91,0% perciben un nivel alto, mientras que el 9,0% perciben un nivel medio en el trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

Tabla 17.

Colaboración en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0,0
Medio	6	9,0
Alto	61	91,0
Total	67	100,0

Fuente: base de datos

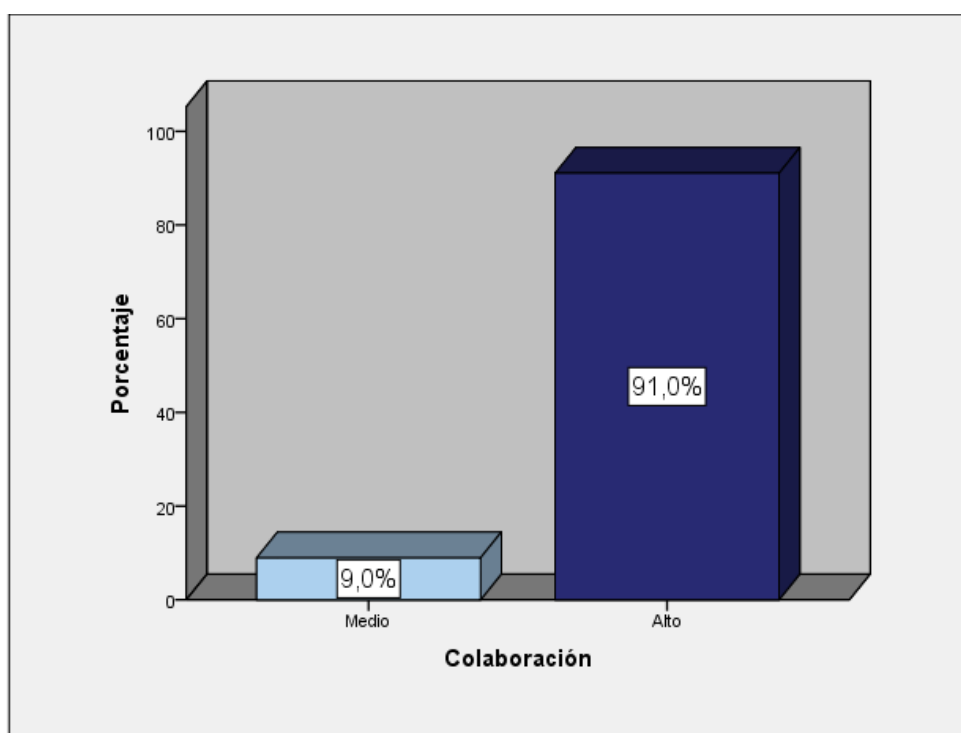


Figura 7. Colaboración en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016

En la tabla 17 y figura 7 se observa que respecto a la colaboración, de la muestra estudiada, el 91,0% perciben un nivel alto, mientras que el 9,0% perciben un nivel medio en la colaboración en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

Tabla 18.

Comunicación en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0,0
Medio	7	10,4
Alto	60	89,6
Total	67	100,0

Fuente: base de datos

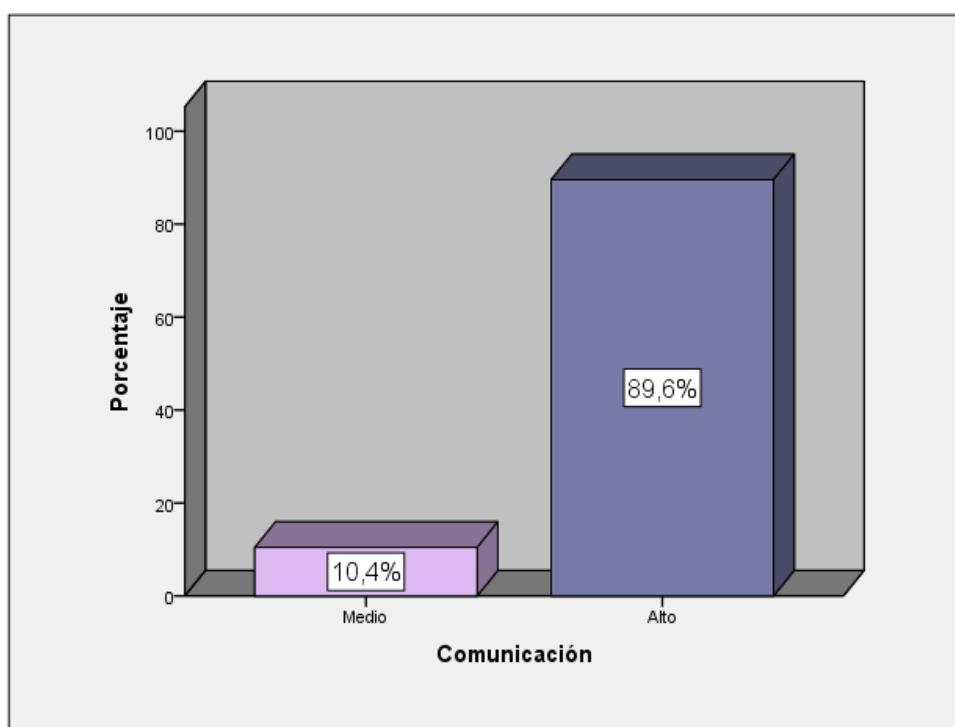


Figura 8. Comunicación en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016

En la tabla 18 y figura 8 se observa que respecto a la comunicación, de la muestra estudiada, el 89,6% perciben un nivel alto, mientras que el 10,4% perciben un nivel medio en la comunicación en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

Tabla 19.

Respeto mutuo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0,0
Medio	7	10,4
Alto	60	89,6
Total	67	100,0

Fuente: base de datos

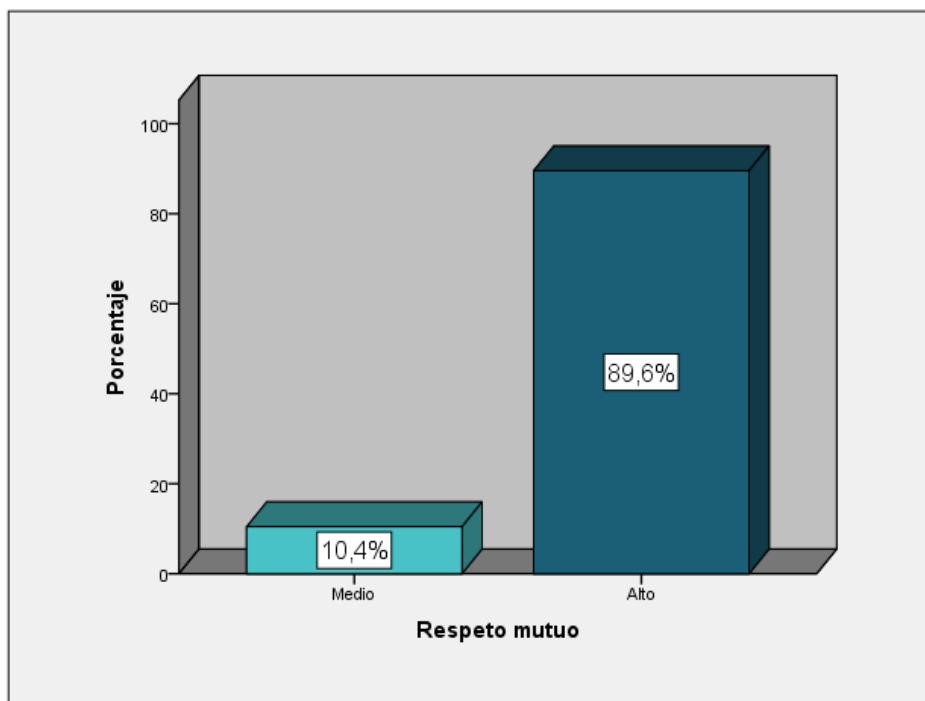


Figura 9. Respeto mutuo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016

En la tabla 19 y figura 9 se observa que respecto al respeto mutuo, de la muestra estudiada, el 89,6% perciben un nivel alto, mientras que el 10,4% perciben un nivel medio en el Respeto mutuo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

Tabla 20.

Interacción para el logro de los objetivos en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0,0
Medio	6	9,0
Alto	61	91,0
Total	67	100,0

Fuente: base de datos

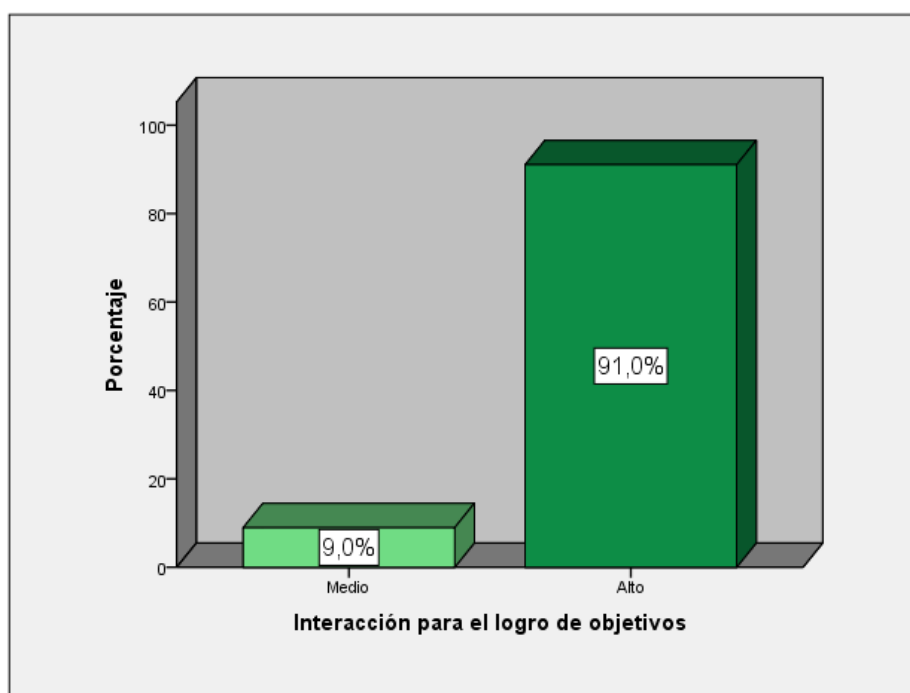


Figura 10. Interacción para el logro de los objetivos en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

En la tabla 20 y figura 10 se observa que respecto a la interacción para el logro, de la muestra estudiada, el 91,0% perciben un nivel alto, mientras que el 9,0% perciben un nivel medio en la Interacción para el logro en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

Tabla 21.

Nivel de satisfacción en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0,0
Medio	6	9,0
Alto	61	91,0
Total	67	100,0

Fuente: base de datos

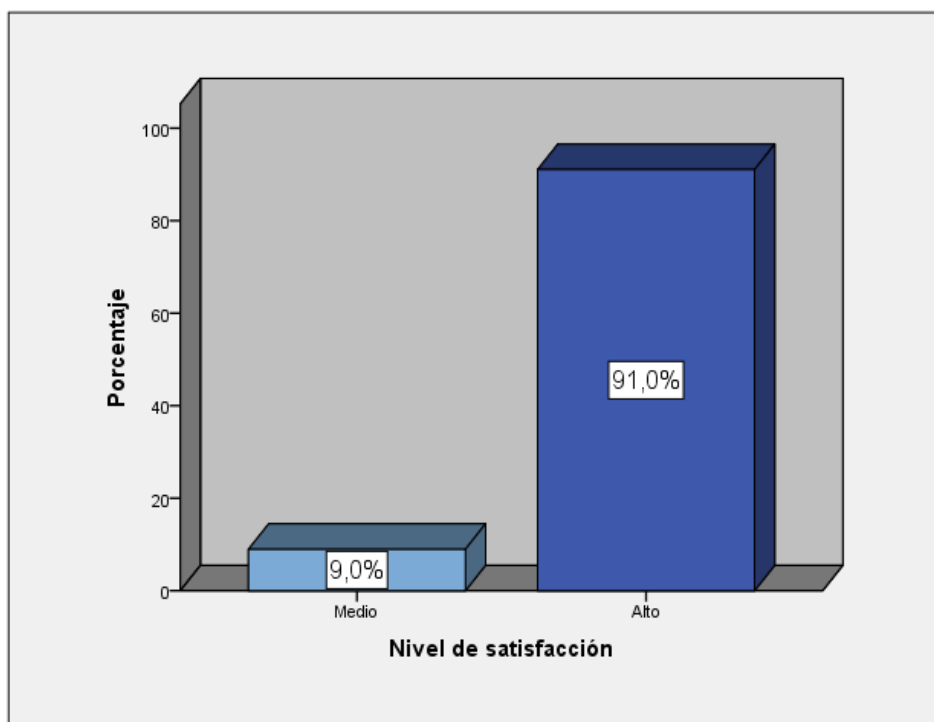


Figura 11. Nivel de satisfacción en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

En la tabla 21 y figura 11 se observa que respecto a la satisfacción, de la muestra estudiada, el 91,0% perciben un nivel alto, mientras que el 9,0% perciben un nivel medio en la satisfacción en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

Prueba de hipótesis

Hipótesis general

H_0 : No existe relación entre el liderazgo pedagógico y el trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

H_1 : Existe relación entre el liderazgo pedagógico y el trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

Nivel de significancia: El nivel de significancia $\alpha = 0,05$ que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

Prueba estadística: Se realizó por medio del coeficiente de correlación de Spearman, ya que ambas variables no presentan normalidad en los datos

Regla de decisión:

$p < 0.05$, se rechaza la H_0 .

$p > 0.05$, no se rechaza la H_0 .

Utilizando el SPSS, nos presenta:

Tabla 22.

Correlación de Spearman entre el liderazgo pedagógico y el trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

			Liderazgo pedagógico	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Liderazgo pedagógico	Coeficiente de correlación	1,000	0,803**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	67	67
	Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	0,803**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	67	67

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se muestra en la tabla 22, el p-valor = 0,001, inferior al nivel de significancia ($\alpha=0,05$) por ello se rechaza la H_0 y se acepta la H_1 con lo cual podemos concluir que existe relación entre el liderazgo pedagógico y el trabajo en equipo en los

docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016. Asimismo el valor de la Rho de Spearman es igual a 0,803** esto nos indica que ambas variables están relacionadas significativamente y a su vez presentan una relación directa y de nivel alto, esto quiere decir que a mayores valores de liderazgo pedagógico, existirán mayores niveles de trabajo en equipo.

Hipótesis específica 1

H₀: No existe relación entre la planificación y el trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

H₁: Existe relación entre la planificación y el trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

Nivel de significancia: El nivel de significancia $\alpha = 0,05$ que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

Prueba estadística: Se realizó por medio del coeficiente de correlación de Spearman, ya que ambas variables no presentan normalidad en los datos

Regla de decisión:

$p < 0.05$, se rechaza la H₀.

$p > 0.05$, no se rechaza la H₀.

Utilizando el SPSS, nos presenta:

Tabla 23.

Correlación de Spearman entre planificación y el trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

			Planificación	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Planificación	Coeficiente de correlación	1,000	0,796**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	67	67
	Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	0,796**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	67	67

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se muestra en la tabla 23, el p-valor = 0,001, inferior al nivel de significancia ($\alpha=0,05$) por ello se rechaza la H_0 y se acepta la H_1 con lo cual podemos concluir que existe relación entre la planificación y el trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016. Asimismo, el valor de la Rho de Spearman es igual a 0,796** esto nos indica que ambas variables están relacionadas significativamente y a su vez presentan una relación directa y de nivel alto, esto quiere decir que a mayores valores de planificación, existirán mayores niveles de trabajo en equipo.

Hipótesis específica 2

H_0 : No existe relación entre la organización y el trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

H_1 : Existe relación entre la organización y el trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

Nivel de significancia: El nivel de significancia $\alpha = 0,05$ que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

Prueba estadística: Se realizó por medio del coeficiente de correlación de Spearman, ya que ambas variables no presentan normalidad en los datos

Regla de decisión:

$p < 0.05$, se rechaza la H_0 .

$p > 0.05$, no se rechaza la H_0 .

Utilizando el SPSS, nos presenta:

Tabla 24.

Correlación de Spearman entre la organización y el trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

		Organización	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Organización	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,001
		N	67
	Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	0,707**
		Sig. (bilateral)	,001
		N	67

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se muestra en la tabla 24, el p-valor = 0,001, inferior al nivel de significancia ($\alpha=0,05$) por ello se rechaza la H_0 y se acepta la H_1 con lo cual podemos concluir que existe relación entre la organización y el trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016. Asimismo el valor de la Rho de Spearman es igual a 0,707** esto nos indica que ambas variables están relacionadas significativamente y a su vez presentan una relación directa y de nivel alto, esto quiere decir que a mayores valores de organización, existirán mayores niveles de trabajo en equipo.

Hipótesis específica 3

H_0 : No existe relación entre la evaluación y el trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

H_1 : Existe relación entre la evaluación y el trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

Nivel de significancia: El nivel de significancia $\alpha = 0,05$ que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

Prueba estadística: Se realizó por medio del coeficiente de correlación de Spearman, ya que ambas variables no presentan normalidad en los datos

Regla de decisión:

$p < 0.05$, se rechaza la H_0 .

$p > 0.05$, no se rechaza la H_0 .

Utilizando el SPSS, nos presenta:

Tabla 25.

Correlación de Spearman entre el liderazgo pedagógico y el trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.

			Evaluación	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Evaluación	Coefficiente de correlación	1,000	0,852**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	67	67
	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	0,852**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	67	67

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se muestra en la tabla 25, el p-valor = 0,001, inferior al nivel de significancia ($\alpha=0,05$) por ello se rechaza la H_0 y se acepta la H_1 con lo cual podemos concluir que existe relación entre la evaluación y el trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016. Asimismo, el valor de la Rho de Spearman es igual a 0,852** esto nos indica que ambas variables están relacionadas significativamente y a su vez presentan una relación directa y de nivel alto, esto quiere decir que a mayores valores de evaluación, existirán mayores niveles de trabajo en equipo.

IV. Discusión

En la presente investigación los resultados obtenidos, comprueban lo propuesto en la hipótesis general, ya que ratifican la existencia de una relación entre el liderazgo pedagógico y el trabajo en equipo.

Como se muestra en la tabla 22, el p-valor = 0,001, inferior al nivel de significancia ($\alpha=0,05$) por ello se rechaza la H_0 y se acepta la H_1 con lo cual podemos concluir que existe relación entre el liderazgo pedagógico y el trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016. Asimismo el valor de la Rho de Spearman es igual a 0,803** esto nos indica que ambas variables están relacionadas significativamente y a su vez presentan una relación directa y de nivel alto, esto quiere decir que a mayores valores de liderazgo pedagógico, existirán mayores niveles de trabajo en equipo. Esto lo corroboran los estudios realizados por el Minedu (2011) quien afirmó que un líder pedagógico es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Lo cual se apoya en la investigación de Aguilar (2010) quien confirma que un equipo de trabajo se caracteriza por la identificación con el logro de objetivos, aceptación de los roles, comunicación clara y fluida, involucramiento de diversos componentes afectivos; espontánea colaboración y ayuda mutua; cohesión, afinidad e identificación; conciencia de grupo y buenas relaciones interpersonales.

En efecto al analizar la tesis de Inga (2014), liderazgo pedagógico y desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de San Vicente cañete, ellos concluyen que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de San Vicente cañete con un nivel de significancia de .05. Rho de Spearman = .721 y $p = 000 < 05$, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Esto nos permite concluir que el objetivo central del liderazgo es el aprendizaje de los estudiantes, esto implica acompañar y estimular el trabajo del profesorado en clase, mejorar las condiciones operativas de la escuela, promover la participación en equipo de trabajo del docente para alcanzar los objetivos propuestos.

En cuanto a la hipótesis específica 1, como se muestra en la tabla 23, existe relación entre la planificación y el trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016, con un nivel de significancia de 0.01, $r_s = 0,796$ y $p = 0.001 < 0,05$. Esto nos indica que ambas variables están relacionadas significativamente y a su vez presentan una relación directa y de nivel alto, esto quiere decir que a mayores valores de planificación, existirán mayores niveles de trabajo en equipo. Ante esto, se confirma los resultados avalados por Murillo (2006), quien precisa que desde los primeros años del siglo XXI se han multiplicado las aportaciones que buscan generar un nuevo marco teórico y práctico que contribuya a un modelo de dirección para el cambio y al ejora escolar radicalmente diferente, basado en una planificación de liderazgo compartido por la comunidad en su conjunto. Por lo tanto, exige asumir un nuevo rol que logre vincular el trabajo docente.

Esto corrobora los estudios según Rodríguez (2011) quien señala que la planificación permite saber los pasos que se hayan de seguir durante un proceso, y lograr las metas y objetivos planteados, que garanticen el éxito en la organización escolar. En otras palabras, la planificación mantiene al director actualizado en cuanto a los hechos que se suscitan a su alrededor, y saber con anticipación cómo abordarlos; identifica los problemas y los reorienta para poder solucionarlos.

Asimismo, Arias (2014), en su estudio de investigación titulado: “Liderazgo pedagógico y planeamiento docente” de las instituciones educativas públicas de Asia Cañete. El estudio tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico y el planeamiento estratégico en docentes de las instituciones públicas, su muestra estuvo conformada por 67 docentes, la investigación fue básica descriptiva correlacional con un enfoque cuantitativo, método hipotético deductivo con diseño no experimental. Al finalizar el estudio el autor concluye que existe una correlación alta y significativa entre el liderazgo pedagógico y el planeamiento estratégico. Por consiguiente, podemos afirmar que planificar implica anticipar que hacer, como hacerlo, cuando y quien debe llevarlo a cabo, establecer criterios para lograr las metas de manera fácil, eficaz y cómodo posible. En consecuencia según la investigación realizada la hipótesis específica

1, como se muestra en la tabla 23, existe relación entre la planificación y el trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016, con un nivel de significancia de 0.01, $r_s = 0,796$ y $p = 0.001 < 0,05$. Esto nos indica que ambas variables están relacionadas significativamente y a su vez presentan una relación directa y de nivel alto, esto quiere decir que, a mayores valores de planificación, existirán mayores niveles de trabajo en equipo.

De igual modo, Horn (2013) en su tesis doctoral “Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje” para la universidad autónoma de Madrid realizó un estudio de tipo no experimental, cuyo objetivo era determinar los efectos del liderazgo directivo en las variables mediadoras del desempeño docente y los resultados de aprendizaje de los estudiantes, en el marco del contexto escolar chileno. El autor concluye que los líderes directivos influyen en los resultados de aprendizaje a través de su incidencia en el desempeño docente, mejorando los resultados de aprendizaje de los estudiantes de la escuela chilena.

Con referencia a la hipótesis específica 2, podemos concluir que existe relación entre la organización y el trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016, con un nivel de significancia de 0.01, $r_s = 0.707$ y $p = 0.000 < 0.05$. Esto nos indica que ambas variables están relacionadas significativamente y a su vez presentan una relación directa y de nivel alto, esto quiere decir que, a mayores valores de organización, existirán mayores niveles de trabajo en equipo. Al respecto en la investigación realizada por Rodríguez (2011), quien nos indica que la organización permite al director determinar las actividades, jerarquizarlas por orden de importancia, según la necesidad y asignarlas.

Por su parte Requejo (2013), en su investigación titulada “Clima Organizacional y trabajo en equipo en docentes de la institución educativa Ricardo Bentin de la Ugel N° 02, Rímac, 2013”, cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el trabajo en equipo en docentes de la institución educativa Ricardo Bentin de la Ugel N° 02, 2013. La investigación fue de tipo no experimental, de corte transversal y correlacional que

tuvo una población de 93 docentes de inicial, primaria y secundaria. La investigación concluye que: existe una relación positiva y significativa entre el clima organizacional y el trabajo en equipo con un nivel de significancia de, $0,05, p = 0,022 < 0,05$ y con un nivel de correlación baja de $.28$. Es decir, esto nos indica que ambas variables no están correlacionadas significativamente, lo cual evidencia que no habido una buena organización en el estilo de dirección, pues se sugiere realizar talleres de integración de los equipos de trabajo para lograr mejorar la organización y los trabajos que deben realizarse en conjunto.

Asimismo, Rincón (2005) en su tesis titulada “Relación entre estilo de liderazgo del director y desempeño docente del valle de chumbao de la provincia de Andahuaylas, cuyo objetivo fue determinar la relación entre el liderazgo del director y desempeño docente. La investigación concluye que en las instituciones del valle de chumbao los estilos de los directores que predominan es el anárquico y autoritario, lo cual se evidencia que, no habido innovaciones significativas en el estilo de dirección, pues existe evidencia que se continúa con los estilos tradicionales de gestión por parte de los directores de las instituciones educativas. Además, se confirma que el desempeño de los docentes en la mayoría de las instituciones educativas del valle de chumbao existe un bajo nivel de desempeño docente porque está afectando el estilo de liderazgo de los directores. Según la investigación realizada los datos estadísticos demuestran en la dimensión de organización un nivel de significancia de 0.01 , $r_s = 0.707$ y $p = 0.000 < 0.05$. Indicando que ambas variables están relacionadas significativamente y a su vez presentan una relación directa y de nivel alto, esto quiere decir que a mayores valores de organización del liderazgo del director, existirán mayores niveles de trabajo en equipo.

Finalmente, en cuanto a la hipótesis específica 3, se planteó que existe relación entre la evaluación y el trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016, con un nivel de significancia de 0.01 , $r_s = 0,852$ y $p 0,001 < 0.05$.

Los resultados son avalados por Rodríguez (2011), quien concluyó que la evaluación es el trabajo que el director debe realizar para verificar si las metas

planteadas se lograron satisfactoriamente; de lo contrario, deberá reorientar el proceso, en función de optimizarlo con la finalidad de lograr las metas propuestas.

De igual forma Balzan (2008), en su tesis denominado “Acompañamiento pedagógico de supervisor y desempeño docente en III etapa de Educación Básica” para optar el grado de Magister en supervisión educativa en la Universidad Rafael Videna, Venezuela, cuyo objetivo de la investigación fue determinar la relación entre el acompañamiento pedagógico y el desempeño docente de III etapa de educación en el municipio escolar N° 4 de Maracaibo estado de Zulia. El tipo de investigación fue descriptiva correlacional de campo con un diseño no experimental transeccional-transversal, la población estuvo constituida por 49 sujetos entre supervisores, directivos y docentes, llegando a las siguientes conclusiones: permitieron establecer que entre el acompañamiento pedagógico del supervisor y el desempeño docente hay una relación significativa muy alta lo que significa, que a medida que hay acompañamiento del supervisor entonces el docente cumple con sus roles y se siente satisfecho. Lo cual se corrobora en la investigación planteada donde existe relación entre la evaluación y el trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016, con un nivel de significancia de 0.001, $r_s = 0,852$ y $p 0,001 < 0.05$. Esto nos indica que ambas variables están relacionadas significativamente y a su vez presentan una relación directa y de nivel alto, esto quiere decir que, a mayores valores de evaluación, existirán mayores niveles de trabajo en equipo

V. Conclusiones

Primera:

La prueba de hipótesis realizada con respecto al objetivo general y en respuesta a la hipótesis general, nos permite concluir que existe un nivel de correlación alta ($r = 0,803^{**}$) entre el liderazgo pedagógico y trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016, con un nivel de significancia de 0.01 y $p = 0.001 < 0.05$. Esto quiere decir que, a mayores valores de liderazgo pedagógico, existirán mayores niveles de trabajo en equipo.

Segunda:

La prueba de hipótesis realizada con respecto al objetivo específico 1 y en respuesta a la hipótesis específica 1, nos permite concluir que existe un nivel de correlación alta ($r = 0,796^{**}$) entre la planificación y trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016, con un nivel de significancia de 0.01 y $p = 0.001 < 0.05$. Esto quiere decir que a mayores valores de planificación, existirán mayores niveles de trabajo en equipo.

Tercera:

La prueba de hipótesis realizada con respecto al objetivo específico 2 y en respuesta a la hipótesis específica 2, nos permite concluir que existe un nivel de correlación alta ($r = 0,707^{**}$) entre la organización y trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016, con un nivel de significancia de 0.01 y $p = 0.001 < 0.05$. Esto quiere decir que a mayores valores de organización, existirán mayores niveles de trabajo en equipo.

Cuarta:

La prueba de hipótesis realizada con respecto al objetivo específico 3 y en respuesta a la hipótesis específica 3, nos permite concluir que existe un nivel de correlación alta ($r = 0,852^{**}$) entre la evaluación y trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016, con un nivel de significancia de 0.01 y $p = 0.001 < 0.05$. Esto quiere decir que a mayores valores de evaluación, existirán mayores niveles de trabajo en equipo.

VI. Recomendaciones

- Primera:** A las instancias de gestión educativa descentralizada y directivos de la Ugel N° 10 de Huaral, se recomienda tener en cuenta el liderazgo pedagógico como una de la segunda variable más relevante para elevar la calidad de los aprendizajes y resulta especialmente efectiva en escuelas vulnerables. Esto refuerza la importancia del trabajo en equipo, en el que ambos factores, directivos y docentes, se conjugan y fortalecen para lograr sus objetivos trazados.
- Segunda:** Se recomienda propiciar encuentros de directivos de la zona urbana de Huaral, 2016, con la finalidad que puedan identificar situaciones con potencial de mejora, poniendo en marcha planes de acción que permitan resolver problemas encontrados en sus instituciones educativas con el propósito de alcanzar las metas y expectativas propuestos en los logros de aprendizaje.
- Tercera:** A los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral, 2016, se recomienda tener una cultura de reflexión sobre el sentido de esta profesión y su función en la sociedad, dirigida a que niños y niñas logren aprendizajes. En ese sentido los docentes deben propiciar el trabajo en equipo, aprendiendo entre ellos, intercambiando saberes y cooperando cada uno desde sus capacidades, lo cual traerá consigo una reflexión sistemática sobre las características y alcances de sus prácticas de enseñanza.
- Cuarta:** A los docentes investigadores se les recomienda investigar con mayor profundidad estas variables de estudio en base a los resultados obtenidos, de manera que se pueda inferir con mayor consistencia para llevar propuestas de mejoramiento en el sector educativo.

VII. Referencias Bibliográficas

- Acosta, J. (2014). Trabajo en Equipo. Alfa Omega grupo editor, S.A. de C.V. México.
- Álvarez, M. (2010). Buenas Prácticas de Dirección Escolar. Editorial Wolters kluwer educación.
- Aguilar. J. (2010). Trabajo en Equipo. Network de psicología organizacional. México. Asociación ocucaqueña de psicología A. C.
- Anderson. S. (2010). Liderazgo Directivo: clave para una mejor escuela. Psicoperpectivas individuo y sociedad, Vol. 9, (2010).
- Anderson, E. y Aguilar M. (2001). El Trabajo en Equipo. México. Editorial progreso. C.V
- Arias, D. (2014). Liderazgo Pedagógico y Planeamiento Estratégico en Docentes de las Instituciones Educativas Publicas de Asia Cañete. Tesis de Maestría no publicada, Universidad Cesar Vallejo. Perú.
- Arroyo, J. (2009). Gestión Directiva del Currículo. Revista electrónica actualidades investigativas en educación - E – ISSN: 1409- 4703. Universidad de Costa Rica. Disponible en: [http:// www.redalyc.org/articulo.oa?id](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id).
- Balzán, Y. (2008). Acompañamiento Pedagógico del Supervisor y Desempeño Docente en la III Etapa de la Educación Básica. Tesis de Maestría no publicada, Universidad Rafael Urdaneta. España.
- Bernal, C. (2006). Metodología de la Investigación. México Ed. Pearson Educación.
- Bolívar. A. (1997). Liderazgo. Mejora educativas. En A. Medina (coord.): El liderazgo en educación. Madrid: UNED. Universidad de granada. Recuperado de:
<http://es.Scribd.com/doc/133183953/Bolivar-1997-liderazgo-mejora-y-centros-educativos#scribd>.
- Bolívar. A. (2010). ¿Cómo un Líder Pedagógico y Distribuido Mejora los Logros Académicos? Revisión de la investigación y propuesta magis. Revista recuperada el 16 de setiembre del 2014 en <http://magisinvestigacioneducacionjaveriano.edu.co/>.

- Carrasco. S. (2006). Metodología de la Investigación. Primera Edición, Editorial San Marcos.
- Carrasco, S. (2008) "Metodología de la Investigación Científica" Editorial San Marcos, Lima-Perú, 2008.
- Carrasco, S. (2013). Metodología de la Investigación Científica. (6ª Ed.) Lima - Perú. Editorial San Marcos.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw-Hill, 3ra Ed.
- Colombo. M. (2003). Trabajo en Equipo. Editorial espacio. Argentina. 2003.
- Drucker. P. (1997). Trabajo en Equipo. No hay un solo estilo de equipo. Instituto internacional de planeamiento de la educación. Buenos aires.
- Del Pino, E. (2012). Trabajo en Equipo. Editorial, fundación confemental. Príncipe de Vergara, 74 – 28006 Madrid.
- Farías, S. (2010). La Influencia del Liderazgo Pedagógico en el Rendimiento Escolar. Tesis de Maestría no publicada, Universidad de la Frontera. Chile.
- Hernández, E. (2012). El trabajo Colaborativo como una Competencia en una Institución de Educación Media Superior. Tesis de Maestría no publicada, Universidad Autónoma de Querétaro. México.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2010). Metodología de la Investigación Editorial McGraw-Hill, 5ta Ed.
- Horn, A. (2013). Liderazgo Escolar en Chile y su Influencia en los Resultados de Aprendizaje. Tesis Doctoral no publicada, Universidad Autónoma de Madrid. España.
- Inga, Y. (2014). Liderazgo Pedagógico y Desempeño Docente en las Instituciones Educativas del Distrito de San Vicente – Cañete. Tesis de Maestría no publicada, Universidad Cesar Vallejo. Perú.
- Jaramillo, R. (2012). Trabajo en equipo. Departamento de capacitación y desarrollo de habilidades.

- Katsenbach y Smith. (1996):” The wisdom of teams” sabiduría de los equipos. Creating the high. Performance organization. Ediciones Díaz de Santos. S.A. 1996. Juan Bravo, 3-A 28006 Madrid. (España).
- Leithwood, K. (2009) ¿Cómo Liderar Nuestras Escuelas? Aportes de la investigación. Fundación Chile. Santiago de Chile.
- Minedu (2014) Marco del Buen Desempeño del Director. Lima – Perú.
- Minedu (2013) Fascículo para la Gestión de los Aprendizajes en las Instituciones Educativas. Lima – Perú.
- Minedu (2012) Ley de la Reforma Magisterial, Ley N° 29944. Lima- Perú.
- Minedu, (2016) Currículo Nacional de Educación Básica Regular. Perú.
- Murillo. J. (2006) Una Dirección Escolar para el Cambio del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. REICE. Revista Electrónica Iberoamérica sobre calidad. Eficacia y cambio en educación 2006. Vol. 4, N° 4e. Recuperado el 15 de marzo del 2014 en [http:// www.Redalyc.org/](http://www.Redalyc.org/)
- Murillo. J. (2003). El Movimiento de Investigación de Eficacia Escolar: En F. J. Murillo (Coord.). La Investigación sobre Eficacia Escolar en Iberoamérica. Revisión Internacional del estado del arte. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Murillo, J. (2008). Enfoque, Situación y Desafíos de la Investigación Sobre Eficacia Escolar en América Latina y el Caribe. En Rosa Blanco (Coord.) Eficacia escolar y factores asociados en América Latina y El Caribe, Santiago: Orealc-Unesco; LLECE.
- Novak (1998) Estrategia Metodológica para Favorecer la Formación de Valores Éticos en los Estudiantes. [Tesis en Línea] Universidad de la Habana. Cuba. Consultado el 30 de octubre de 2012 en <http://www.flacsandes.org/ds>
- Ramírez, T. (2006). ¿Cómo hacer un Proyecto de Investigación? (Guía Práctica) Editorial Panapo de Venezuela, C.A. Caracas.
- Pino, G. (2007), Metodología de la Investigación. 1^{ra} Edición. Lima San Marcos.

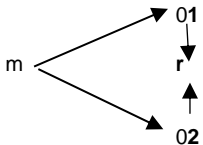
- Pozner, P. (2000). Trabajo en Equipo. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. UNESCO IIEP Buenos aires. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.
- Requejo, D. (2013). Clima Organizacional y Trabajo en Equipo en Docentes de la Institución Educativa Ricardo Bentin de la Ugel N° 02 Rímac. Tesis de Maestría no publicada. Universidad Cesar Vallejo. Perú.
- Rincón, J. (2005). Relación entre el Estilo de Liderazgo del Director y Desempeño de Docentes del Valle del Chumbao de la Provincias de Andahuaylas. Tesis de Maestría no publicada, Universidad Mayor de San Marcos. Perú.
- Robbins, S. (2004) Comportamiento Organizacional 10ª. Ed. Pearson Educación. México.
- Robbins, S y Judge, T. (2009) Comportamiento Organizacional. Décimo tercera edición. Recuperado de <https://psiqueuna.files.wordpress.com/pdf>.
- Rodríguez, G. (2011) Funciones y Rasgos del Liderazgo Pedagógico en los Centros de Enseñanza. (Tesis de maestría. Universidad de concepción, Chile). Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v14n2/v14n2ao2.pdf>.
- Sorados, M. (2010). Influencia del Liderazgo en la Calidad de la Gestión Educativa. Tesis de Maestría no publicada, Universidad Mayor de San Marcos. Perú.
- Soto, R. (2015). La Tesis de Maestría y Doctorado en 4 pasos. Colección Nuevo Milenio.
- Torrelles (2011) Competencia de Trabajo en Equipo: Definición y categorización, universidad de Lleida. Universidad de Rovira y Vigilia de Tarragona.Vol.15. N° 3 (diciembre 2011) profesorado revista de curricular y formación de profesorado. Recuperado de <http://www.org.es/local/recFpro/revl53col>.

VII. Anexos

Anexo A: Matriz de consistencia

TÍTULO: LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y TRABAJO EN EQUIPO EN LOS DOCENTES DE EDUCACIÓN INICIAL DE LA ZONA URBANA DE HUARAL – 2016.

PROBLEMAS		OBJETIVOS		HIPOTESIS		DIMENSIONES E INDICADORES					
1.3.2 Problema general ¿Cuál es la relación entre el liderazgo pedagógico y el trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral-2016?		1.5.1 Objetivo genera Determinar la relación entre el liderazgo pedagógico y el trabajo en equipo en los docentes de educación inicial de la zona urbana de Huaral 2016.		1.4.1 Hipótesis general Existe relación entre el liderazgo pedagógico y el trabajo en equipo en los docentes de educación Inicial de la zona urbana de Huaral 2016.		Variable 1:LIDERAZGO PEDAGOGICO					
						Dimensiones		Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y Rangos
						Planificador		Planifica Conduce Gestiona	1,2,3 4,5,6 7,8,9	Escala de Likert (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Alto (95-130) Medio(61-94) Bajo(26-60)
						Organizador		Organiza Coordina	10,11,12 13,14,15		
Evaluador		Orienta Evalúa Sistematiza	16,17,18,19 20,21,22,23 24,25,26								
1.3.Problemas específicos ¿Cuál es la relación entre la planificación y el trabajo en equipo en los docentes de educación Inicial de la zona urbana de Huaral 2016.		1.5.2 Objetivos específicos Determinar la relación entre la planificación y el trabajo en equipo en los docentes de educación Inicial de la zona urbana de Huaral 2016.		1.4.2 Hipótesis específicos Existe relación entre la planificación y el trabajo en equipo en los docentes de educación Inicial de la zona urbana de Huaral 2016.		Variable 2: TRABAJO EN EQUIPO					
						Dimensiones		Indicadores	Ítems	Escala y valores	
						Colaboración		Colaboración Cooperación Ayuda	1,2,3 4,5 6,7	Escala de Likert (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Alto (142-195) Medio(91-141) Bajo(39-90)
						Comunicación		comunica Escucha Interviene	8,9,10 11,12,13 14,15		
Respeto mutuo		Actúa Buen trato Respeto	16,17 18,19 20,21,22								
						Interacción para el logro de los objetivos		Participación Compromiso Interacción	23,24, 25,26,27 18,29,30,31		
						Nivel de satisfacción		Motivación Convivencia Satisfacción	32,33,34 35,36 37,38,39		

TIPO Y DISEÑO DE ESTUDIO	POBLACION Y MUESTRA	TECNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADISTICA DESCRIPTIVA - INFERENCIAL
<p>2.3 Metodología La presente investigación, presenta un enfoque de método cuantitativo; porque se ha realizado la medición de las variables y se han expresado los resultados de la medición en valores numéricos.</p> <p>2.4 Tipo de investigación El tipo de estudio es básico, según Barriga y Piscocoya, citado por Carrasco (2013) indica que “este tipo de investigaciones es la que no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituye las teorías científicas las mismas que la analiza para perfeccionar sus contenidos” (p. 43).</p> <p>2.5 Diseño de la investigación El Diseño del estudio es, no experimental, correlacional. Es correlacional porque “tiene la particularidad al investigador, analizar y estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad (variables), para conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas, buscan determinar el grado de relación entre las variables que se estudia” (Carrasco 2013, p. 73). Gráficamente se resume:</p>  <p>Donde: M: Es la muestra con lo cual se realizará el estudio. O1: Indica la medición a la variable (Liderazgo pedagogico) O2: Indica la medición a la variable (Trabajo en equipo) r: Relación</p>	<p>Población El universo poblacional de docentes está constituido por siete instituciones educativas de educación Inicial de la zona urbana de Huaral, 2016.</p> <p>Muestra Se aplicó a todo el personal docente de las instituciones que conforman la población teniendo un total de 67 docentes.</p>	<p>Ficha técnica Para medir la variable Liderazgo pedagógico Nombre: Cuestionario de liderazgo pedagógico Autora: Antonia Jiménez Domínguez Adaptado: creación propia Año: 2016 Objetivo: Determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico en docente de instituciones de educación inicial de la zona urbana de Huaral 2016.</p> <p>Lugar de aplicación: Instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana de Huaral, 2016. Forma de aplicación: Directa Duración de la Aplicación: 30min. Descripción del instrumento: Este instrumento consta de 26 ítems que está dividido en tres dimensiones, dimensión 1: Planificador 09 ítems, dimensión 2: Organizador 06 ítems, dimensión 3: Evaluador: 11 ítems. Sus respuestas están en Likert: Cuestionario-Índices.</p> <p>Para medir la variable Trabajo en equipo Nombre: Cuestionario de liderazgo pedagógico Autora: Antonia Jiménez Domínguez Adaptado: creación propia Año: 2016 Objetivo: Determinar la relación que existe entre el Trabajo en equipo en docente de instituciones de educación inicial de la zona urbana de Huaral 2016. Lugar de aplicación: Instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana de Huaral, 2016 Forma de aplicación: Directa Duración de la Aplicación: 30min. Descripción del instrumento: El cuestionario consta de 39 ítems que está dividido en cinco dimensiones, dimensión 1: Colaboración 07 ítems, dimensión 2: comunicación 8 ítems, dimensión 3: Respeto mutuo 7 ítems, dimensión 4: Interacción para el logro de objetivos 9 ítems, dimensión 5: Nivel de satisfacción 8 ítems</p>	<p>Este estudio permite determinar si la frecuencia observada de un fenómeno es significativamente igual a la frecuencia teórica prevista, o sí, por el contrario, estas dos frecuencias muestran una diferencia significativa, como por ejemplo, un nivel de significación del 0,05. Asimismo, este estadístico sirve para establecer el grado asociación o correlación entre dos variables.</p> $\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$ <p>La relación será cuantificada mediante el coeficiente de Correlación rho de Spearman dado que se trata de dos variables cualitativas.</p>

Anexo B: Base de datos de la variable Liderazgo pedagógico

ID	item1	item2	item3	item4	item5	item6	item7	item8	item9	Planificación	item10	item11	item12	item13	item14	item15	Organizador	item16	item17	item18	item19	item20	item21	item22	item23	item24	item25	item26	Evaluador	Liderazgo pedagógico	Planificación	Organizador	Evaluador	Liderazgo pedagógico	
1	5	5	5	5	4	4	5	5	5	43	5	5	5	5	4	4	28	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	49	120	Alto	Alto	Alto	Alto
2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	44	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	129	Alto	Alto	Alto	Alto
3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	44	4	5	5	5	5	4	28	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	54	126	Alto	Alto	Alto	Alto
4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	39	4	5	4	4	4	4	25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	119	Alto	Alto	Alto	Alto
5	4	3	3	4	4	3	3	3	3	30	3	4	4	3	3	2	19	2	4	2	2	4	3	2	4	4	3	3	33	82	Medio	Medio	Medio	Medio	
6	5	5	5	5	5	4	4	5	5	43	5	5	5	5	4	4	28	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	48	119	Alto	Alto	Alto	Alto
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	130	Alto	Alto	Alto	Alto
8	4	4	4	5	5	4	4	5	4	39	4	5	4	4	4	4	25	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	46	110	Alto	Alto	Alto	Alto	
9	5	5	5	5	5	4	5	5	5	44	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	129	Alto	Alto	Alto	Alto
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	4	5	5	4	5	28	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	54	127	Alto	Alto	Alto	Alto
11	4	3	3	3	3	5	4	4	4	33	4	4	4	4	4	3	23	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	40	96	Medio	Alto	Medio	Alto	
12	5	5	5	5	4	4	5	5	5	43	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	128	Alto	Alto	Alto	Alto
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	130	Alto	Alto	Alto	Alto
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	130	Alto	Alto	Alto	Alto
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	4	4	28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	128	Alto	Alto	Alto	Alto
16	5	5	5	5	5	5	5	5	4	44	4	5	5	4	5	5	28	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	53	125	Alto	Alto	Alto	Alto

17	5	5	5	4	5	4	4	5	5	42	5	4	5	5	5	5	29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	126	Alto	Alto	Alto	Alto
18	5	4	5	4	4	4	5	4	4	39	5	5	4	4	4	4	26	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	119	Alto	Alto	Alto	Alto
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	130	Alto	Alto	Alto	Alto
20	5	5	5	5	4	4	5	5	5	43	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	128	Alto	Alto	Alto	Alto
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	4	5	5	4	5	4	27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	127	Alto	Alto	Alto	Alto
22	4	4	5	5	4	4	5	4	4	39	4	5	4	4	4	3	24	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	117	Alto	Alto	Alto	Alto
23	3	3	3	3	3	4	3	3	3	28	3	3	4	3	3	2	18	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	82	Medio	Medio	Medio	Medio
24	4	4	3	3	3	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	4	24	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	102	Medio	Alto	Alto	Alto
25	5	4	5	4	4	5	5	4	5	41	4	4	4	5	4	5	26	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	2	119	Alto	Alto	Alto	Alto
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	130	Alto	Alto	Alto	Alto
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	4	4	4	5	5	5	27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	127	Alto	Alto	Alto	Alto
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	130	Alto	Alto	Alto	Alto
29	5	5	5	4	4	4	5	5	5	42	5	5	4	5	5	5	29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	126	Alto	Alto	Alto	Alto
30	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44	5	5	5	4	5	5	29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	128	Alto	Alto	Alto	Alto
31	5	4	4	4	4	5	5	4	5	40	4	4	5	5	4	5	27	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	2	119	Alto	Alto	Alto	Alto
32	5	5	5	4	4	4	5	5	5	42	5	5	4	5	5	5	29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	126	Alto	Alto	Alto	Alto
33	5	4	5	5	4	4	4	5	4	40	5	4	5	4	4	4	26	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	118	Alto	Alto	Alto	Alto
34	5	5	5	4	4	5	4	5	5	42	5	5	5	4	5	5	29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	126	Alto	Alto	Alto	Alto
35	5	5	5	5	4	4	5	5	5	43	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	128	Alto	Alto	Alto	Alto
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	4	29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	129	Alto	Alto	Alto	Alto
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	13	Alto	Alto	Alto	Alto

7 3 8		5	5	5	4	4	4	5	4	4	5 4 0	5	5	5	4	3	3	0 2 5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	5 4 5	5 11 0	Alto	Alto	Alto	Alto
3 9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4 5	5	5	5	5	5	5	5	3 0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5 5 5	13 0	Alto	Alto	Alto	Alto
4 0	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4 3	5	5	5	5	5	5	3 0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5 5 5	12 8	Alto	Alto	Alto	Alto
4 1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4 5	4	4	4	5	5	5	5	2 7	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5 4	12 6	Alto	Alto	Alto	Alto
4 2	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4 3	5	5	4	5	5	5	2 9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5 5	12 7	Alto	Alto	Alto	Alto
4 3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3 0	5	5	5	4	3	3	2 5	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4 0	95	Med io	Alto	Med io	Alto	
4 4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4 5	4	4	5	5	5	5	5	2 8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5 5	12 8	Alto	Alto	Alto	Alto	
4 5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3 9	4	3	3	4	4	4	4	2 2	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5 1	11 2	Alto	Med io	Alto	Alto	
4 6	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4 3	5	5	5	5	5	5	5	3 0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5 5	12 8	Alto	Alto	Alto	Alto	
4 7	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4 1	4	4	4	5	4	5	5	2 6	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5 2	11 9	Alto	Alto	Alto	Alto	
4 8	3	3	3	4	5	4	4	4	3	3 3	3	3	4	4	4	5	5	2 3	4	4	5	3	4	3	4	4	3	3	3	4 0	96	Med io	Alto	Med io	Alto	
4 9	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3 2	4	4	4	4	4	3	5	2 3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4 0	95	Med io	Alto	Med io	Alto	
5 0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4 5	5	5	5	5	5	4	5	2 9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5 5	12 9	Alto	Alto	Alto	Alto	
5 1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4 5	4	4	5	5	5	5	5	2 8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5 5	12 8	Alto	Alto	Alto	Alto	
5 2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4 4	5	5	5	4	5	5	2 9	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5 4	12 7	Alto	Alto	Alto	Alto	
5 3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4 5	5	5	5	5	5	5	5	3 0	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5 3	12 8	Alto	Alto	Alto	Alto	
5 4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4 3	5	5	5	5	5	5	5	3 0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5 5	12 8	Alto	Alto	Alto	Alto	
5 5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4 3	5	5	5	5	5	5	5	3 0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5 5	12 8	Alto	Alto	Alto	Alto	
5 6	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4 2	5	4	5	5	5	5	5	2 9	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5 4	12 5	Alto	Alto	Alto	Alto	
5 7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4 5	5	5	5	5	5	5	5	3 0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5 5	13 0	Alto	Alto	Alto	Alto	

58	4	3	3	3	4	3	3	3	3	29	3	4	4	3	3	3	20	2	4	2	2	4	3	2	4	4	4	3	34	83	Medio	Medio	Medio	Medio
59	3	3	3	3	4	4	3	3	3	29	3	2	4	3	3	2	17	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	35	81	Medio	Medio	Medio	Medio
60	5	5	5	5	5	4	5	5	5	44	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	129	Alto	Alto	Alto	Alto
61	5	5	5	4	5	4	5	5	5	43	5	5	5	4	5	5	29	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	54	126	Alto	Alto	Alto	Alto
62	5	5	5	5	5	4	5	5	5	44	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	129	Alto	Alto	Alto	Alto
63	3	4	4	5	4	4	4	5	4	37	5	4	4	4	4	4	25	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	53	115	Alto	Alto	Alto	Alto
64	5	4	5	5	4	4	4	5	5	41	5	5	5	4	4	4	27	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	47	115	Alto	Alto	Alto	Alto
65	5	5	5	5	4	5	4	5	5	43	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	128	Alto	Alto	Alto	Alto
66	5	5	5	4	5	5	5	5	5	44	5	4	4	5	4	5	27	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	53	124	Alto	Alto	Alto	Alto
67	5	4	5	5	4	4	4	5	5	41	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	54	125	Alto	Alto	Alto	Alto

Base de datos de la variable Trabajo en equipo

ID	IT1	IT2	IT3	IT4	IT5	IT6	IT7	Colaboración	IT8	IT9	IT10	IT11	IT12	IT13	IT14	IT15	Comunicación	IT16	IT17	IT18	IT19	IT20	IT21	IT22	Respeto mutuo	IT23	IT24	IT25	IT26	IT27	IT28	IT29	IT30	IT31	Interacción para el logro de objetivos	IT32	IT33	IT34	IT35	IT36	IT37	IT38	IT39	Nivel de satisfacción	Trabajo en equipo	Colaboración	Comunicación	Respeto mutuo	Interacción para el logro de objetivos	Nivel de satisfacción	Trabajo en equipo	
1	5	4	4	4	5	5	5	32	5	5	5	4	5	5	5	5	39	4	4	3	3	4	5	4	27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	4	4	5	5	5	38	181	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
2	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	5	5	5	40	195	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
3	4	5	3	5	4	4	5	30	4	4	4	5	5	5	5	5	37	4	4	4	4	4	4	4	28	5	4	4	5	5	5	5	5	5	43	5	4	5	5	4	4	5	5	37	175	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
4	5	4	3	4	5	4	5	30	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	32	158	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
5	3	3	3	3	4	4	5	25	3	4	4	3	4	4	3	5	30	3	2	3	3	3	2	2	18	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	33	3	3	4	3	3	3	3	3	25	131	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
6	5	4	4	4	5	5	5	32	5	5	5	4	5	5	5	5	39	4	3	3	4	4	5	4	27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	4	4	5	5	5	38	181	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
7	5	5	5	4	5	5	5	34	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	4	5	5	5	5	5	34	5	4	5	5	5	5	4	5	5	43	5	5	5	5	5	5	5	5	40	191	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
8	3	3	4	4	5	5	4	28	4	4	4	4	4	3	4	4	31	4	4	4	4	4	4	4	28	2	5	4	4	4	4	4	4	4	35	4	5	4	4	3	3	4	4	31	153	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
9	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	5	5	5	40	195	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
10	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	5	5	5	40	195	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto	Medio	
11	3	3	4	4	4	4	4	26	3	4	4	3	4	4	3	5	30	3	3	3	3	4	5	3	24	4	3	3	3	3	4	4	4	4	32	4	3	3	3	4	4	3	4	28	140	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	
12	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	42	5	5	5	5	5	5	5	5	40	192	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
13	4	4	4	4	5	5	4	30	3	4	5	5	5	5	5	5	37	5	5	5	5	5	5	5	35	4	5	4	4	4	4	3	4	5	37	5	4	4	4	3	3	5	5	33	172	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
14	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	5	5	5	40	195	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
15	5	4	4	4	5	5	4	31	4	5	4	5	4	5	5	5	37	4	4	4	4	4	5	5	30	4	4	4	4	4	4	5	5	5	38	5	5	5	5	4	5	5	5	39	175	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
16	4	5	4	4	5	5	4	31	4	5	4	4	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	4	4	28	4	3	4	4	4	4	4	4	4	35	5	4	4	4	4	4	4	5	34	161	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
17	4	4	4	3	4	4	4	27	4	5	5	5	5	4	4	4	36	4	4	4	4	5	4	5	30	4	3	5	5	4	5	4	3	4	37	5	4	4	4	4	4	4	4	33	163	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
18	4	4	4	5	4	4	5	30	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	32	158	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
19	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	5	5	5	40	195	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
20	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	5	5	5	40	195	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
21	4	5	3	5	4	5	5	31	4	4	4	5	5	5	4	5	36	4	4	4	4	4	4	5	29	5	4	4	5	5	5	5	4	5	42	5	4	5	5	4	5	5	5	38	176	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
22	4	4	5	5	4	4	5	31	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	32	159	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
23	2	5	2	3	3	3	2	20	3	3	3	3	3	3	3	3	24	2	2	2	3	3	3	3	18	3	4	3	3	3	3	4	4	3	30	2	3	4	3	3	3	3	3	24	116	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	

24	3	3	4	4	4	5	4	27	4	4	4	4	4	3	4	4	31	4	4	4	4	4	4	5	29	2	5	4	5	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	3	4	4	31	15 4	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
25	4	4	3	4	5	5	5	30	4	5	4	4	4	5	4	5	35	4	4	4	5	4	4	4	29	5	5	5	5	4	4	4	5	5	42	5	5	4	5	4	4	5	5	37	17 3	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
26	4	4	4	3	4	5	4	28	4	5	4	5	4	5	5	5	37	4	5	5	5	5	5	5	34	5	5	5	4	4	4	5	5	5	42	5	5	5	5	5	5	5	5	40	18 1	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
27	5	4	3	4	5	5	4	30	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	4	4	4	4	4	4	4	5	5	38	5	5	5	5	4	5	5	5	39	18 2	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
28	4	5	5	4	5	4	5	32	5	4	5	5	5	5	4	5	38	5	5	5	5	5	5	5	35	5	4	5	5	5	5	4	5	5	43	5	5	5	5	5	4	5	5	39	18 7	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
29	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	4	4	4	5	4	5	5	4	5	40	5	5	5	5	5	5	5	5	40	19 0	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
30	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	4	5	5	5	5	5	34	5	5	5	5	5	4	5	5	5	44	5	5	5	5	5	5	5	5	40	19 3	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
31	4	4	3	4	4	5	5	29	4	5	4	4	4	5	5	5	36	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	5	5	5	5	4	4	4	5	37	16 6	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
32	5	4	5	5	5	5	5	34	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	5	4	4	5	4	5	5	4	5	41	5	5	5	5	5	5	5	5	40	19 0	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
33	4	5	3	4	5	4	3	28	4	5	4	4	4	4	4	4	33	4	3	4	5	5	4	3	28	4	3	4	4	4	4	4	4	35	5	5	4	5	4	4	4	5	36	16 0	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto		
34	5	5	5	4	5	5	5	34	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	5	4	4	4	4	5	5	5	5	41	5	5	5	5	5	5	5	5	40	19 0	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
35	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	5	4	4	5	4	5	5	5	5	42	5	5	5	5	5	5	5	5	40	19 2	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
36	5	4	5	4	5	5	4	32	4	5	5	5	4	5	5	5	38	5	5	4	5	5	5	4	33	4	4	4	4	4	5	5	4	5	39	4	4	4	4	4	4	4	4	32	17 4	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
37	4	5	4	3	5	5	4	30	3	5	5	5	5	5	5	5	38	5	5	5	5	5	5	5	35	3	5	4	4	4	4	3	5	5	37	5	4	4	4	3	3	5	5	33	17 3	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
38	4	5	4	3	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	5	4	5	30	4	3	5	5	4	5	5	3	4	38	5	4	4	4	4	4	4	4	33	16 1	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
39	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	5	5	5	40	19 5	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
40	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	5	4	4	5	4	5	5	5	5	42	5	5	5	5	5	5	5	5	40	19 2	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
41	5	4	3	4	5	5	4	30	4	4	5	5	4	5	5	5	37	5	5	5	5	5	5	5	35	4	4	4	4	4	4	4	5	5	38	5	5	5	5	4	5	5	5	39	17 9	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
42	5	5	5	5	4	5	5	34	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	4	5	5	5	5	5	5	39	19 3	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
43	4	4	4	3	4	4	4	27	3	4	4	3	4	4	3	5	30	4	4	4	4	4	4	4	28	4	3	5	5	4	5	5	3	4	38	5	4	4	4	4	4	4	4	33	15 6	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	
44	5	5	3	4	5	5	4	31	4	5	5	5	5	5	5	5	39	5	5	5	5	5	5	5	35	4	4	4	4	4	4	4	5	5	38	5	5	5	5	4	5	5	5	39	18 2	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
45	4	5	3	3	5	4	4	28	2	5	4	4	4	5	5	5	34	4	4	4	4	4	4	4	28	3	3	4	4	4	4	4	4	4	34	5	4	4	4	3	4	4	4	32	15 6	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
46	4	5	4	3	4	4	4	28	4	5	5	5	5	4	4	3	35	4	4	4	4	5	4	5	30	4	3	5	5	4	5	5	3	4	38	5	4	4	4	4	4	4	4	33	16 4	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
47	4	4	3	4	5	5	5	30	4	5	4	4	4	5	4	5	35	4	4	4	5	4	4	4	29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	5	5	5	5	4	4	4	5	37	16 7	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
48	3	3	3	3	3	4	3	22	3	2	3	4	4	4	3	3	26	3	3	4	4	4	4	3	25	4	4	3	4	3	3	3	4	4	32	4	3	3	4	4	4	4	4	30	13 5	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	
49	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	4	32	3	4	4	4	4	3	3	25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	32	15 3	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto	
50	5	4	5	4	5	5	4	32	4	5	5	5	4	5	5	5	38	4	4	4	4	5	5	5	31	4	4	4	4	4	4	5	5	5	39	5	5	5	5	4	5	5	5	39	17 9	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
51	5	5	3	4	5	5	4	31	4	5	5	5	5	5	5	5	39	5	5	5	5	5	5	5	35	4	4	4	4	4	4	4	5	5	38	5	5	5	5	4	5	5	5	39	18 2	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
52	5	5	5	5	4	5	5	34	5	5	5	5	5	4	5	5	39	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	4	5	5	44	5	5	5	5	5	5	5	5	40	19 2	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
53	4	4	4	5	5	4	4	30	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	4	5	5	44	5	5	5	5	5	5	5	5	40	18 9	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	

54	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	5	4	4	5	4	5	5	5	5	42	5	5	5	5	5	5	5	5	40	19 2	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
55	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	5	4	4	5	4	5	5	5	5	42	5	5	5	5	5	5	5	5	40	19 2	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
56	5	5	5	4	5	5	5	34	5	5	5	4	5	5	5	5	39	5	5	5	4	5	5	5	34	5	5	5	5	5	4	5	5	5	44	5	5	5	5	5	5	5	5	40	19 1	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	
57	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	5	5	5	40	19 5	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto		
58	3	4	3	2	4	4	5	25	3	4	4	3	4	4	3	5	30	3	3	3	3	3	5	3	23	4	3	3	4	3	4	3	4	5	33	3	5	4	3	3	4	4	4	30	14 1	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	
59	2	5	2	3	3	4	2	21	3	3	3	3	3	3	3	2	23	2	2	3	3	3	3	3	19	3	4	3	3	3	3	4	3	3	29	1	2	3	3	3	3	2	2	19	11 1	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	
60	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	5	5	5	40	19 5	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto		
61	5	5	5	4	5	5	5	34	5	5	5	5	5	5	5	4	39	5	5	4	5	5	5	5	34	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	5	5	5	40	19 2	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto		
62	5	5	5	4	5	5	5	34	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	5	4	4	5	4	5	4	5	41	5	5	5	5	5	5	5	5	40	19 0	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto		
63	4	5	3	4	4	4	3	27	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	3	4	4	5	4	3	27	4	4	4	4	4	4	4	4	36	5	5	4	5	4	4	4	5	36	15 8	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto		
64	4	4	4	4	5	4	5	30	5	5	5	4	5	5	5	5	39	5	5	4	5	5	5	5	34	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	4	4	5	5	5	38	18 6	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto		
65	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	5	4	4	5	4	5	5	5	42	5	5	5	5	5	5	5	5	40	19 2	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto		
66	5	4	5	5	5	5	5	34	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	4	5	5	5	34	5	5	5	5	5	4	5	5	44	5	5	5	5	5	5	5	5	40	19 2	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto		
67	5	5	5	5	4	5	5	34	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	4	5	34	5	4	4	5	4	5	4	5	41	5	5	5	5	5	5	5	5	40	18 9	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto		

Anexo C. Certificado de validez

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO PEDAGOGICO								
Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
	PLANIFICADOR	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
1	El director planifica los documentos de gestión de la I.E.	✓		✓		✓		
2	El director orienta y promueve la planificación del equipo docente en los procesos de planificación.	✓		✓		✓		
3	El director planifica de manera participativa la elaboración del PEI de la I.E.	✓		✓		✓		
4	El director conduce de manera participativa la planificación de la programación anual con el equipo docente	✓		✓		✓		
5	El director conduce de manera participativa la planificación de las unidades didácticas con el equipo docente.	✓		✓		✓		
6	El director conduce de manera participativa la planificación de las sesiones de aprendizaje con el equipo docente.	✓		✓		✓		
7	El director gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su I.E.	✓		✓		✓		
8	El director gestiona el acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
9	El director gestiona las condiciones para la mejora de los aprendizajes	✓		✓		✓		
	ORGANIZADOR	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
10	El director organiza a los actores educativos para formular y reajustar de manera conjunta los instrumentos de gestión escolar	✓		✓		✓		
11	El director organiza su escuela promoviendo mecanismos de participación de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
12	El director organiza las comisiones de trabajo para la elaboración y ejecución del PAT.	✓		✓		✓		
13	El director coordina con el colectivo escolar el establecimiento de metas para las mejoras de la escuela en función de los aprendizajes.	✓		✓		✓		
14	El director coordina con los aliados en el contexto local para el desarrollo de la escuela y el logro de aprendizajes.	✓		✓		✓		
15	El director coordina alianzas y convenios con autoridades y actores de su comunidad.	✓		✓		✓		
	EVALUADOR	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
16	El director orienta y conduce el buen uso del material educativo para el logro de aprendizajes.	✓		✓		✓		

17	El director orienta al cumplimiento de las horas lectivas para el cumplimiento de la calendarización del año escolar.	✓		✓		✓	
18	El director orienta al docente a mejorar sus problemas de desempeño.	✓		✓		✓	
19	El director orienta el trabajo en equipo entre los profesores.	✓		✓		✓	
20	El director evalúa de manera participativa los documentos de gestión de la I.E.	✓		✓		✓	
21	El director evalúa los logros alcanzados en el PEI de la I.E.	✓		✓		✓	
22	El director evalúa de manera participativa el avance de la programación anual con el equipo de docentes.	✓		✓		✓	
23	El director evalúa de manera participativa las unidades didácticas con el equipo de docentes	✓		✓		✓	
24	El director sistematiza los resultados de la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓	
25	El director sistematiza los resultados del monitoreo y acompañamiento pedagógico.	✓		✓		✓	
26	El director sistematiza los logros obtenidos en el desarrollo del PAT.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Debe ser aplicado Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☒] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador: Méndez Ilizarbe Gloria Susana DNI: 07059554 15 de Julio del 2016
Especialidad del evaluador: Profesora CCNN; Metodóloga; Mg en Gerencia educativa; Dra en Educación

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

[Firma]

Dra. Gloria Susana Méndez Ilizarbe
Mg. Gerencia Educativa - UNFP
Capacitadora - CTA

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO PEDAGOGICO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO PEDAGOGICO

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
PLANIFICADOR								
1	El director planifica los documentos de gestión de la I.E.	✓		✓		✓		
2	El director orienta y promueve la planificación del equipo docente en los procesos de planificación.	✓		✓		✓		
3	El director planifica de manera participativa la elaboración del PEI de la I.E.	✓		✓		✓		
4	El director conduce de manera participativa la planificación de la programación anual con el equipo docente	✓		✓		✓		
5	El director conduce de manera participativa la planificación de las unidades didácticas con el equipo docente.	✓		✓		✓		
6	El director conduce de manera participativa la planificación de las sesiones de aprendizaje con el equipo docente.	✓		✓		✓		
7	El director gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su I.E.	✓		✓		✓		
8	El director gestiona el acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
9	El director gestiona las condiciones para la mejora de los aprendizajes	✓		✓		✓		
ORGANIZADOR								
10	El director organiza a los actores educativos para formular y reajustar de manera conjunta los instrumentos de gestión escolar	✓		✓		✓		
11	El director organiza su escuela promoviendo mecanismos de participación de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
12	El director organiza las comisiones de trabajo para la elaboración y ejecución del PAT.	✓		✓		✓		
13	El director coordina con el colectivo escolar el establecimiento de metas para las mejoras de la escuela en función de los aprendizajes.	✓		✓		✓		
14	El director coordina con los aliados en el contexto local para el desarrollo de la escuela y el logro de aprendizajes.	✓		✓		✓		
15	El director coordina alianzas y convenios con autoridades y actores de su comunidad.	✓		✓		✓		
EVALUADOR								
16	El director orienta y conduce el buen uso del material educativo para el logro de aprendizajes.	✓		✓		✓		

17	El director orienta al cumplimiento de las horas lectivas para el cumplimiento de la calendarización del año escolar.	✓		✓		✓	
18	El director orienta al docente a mejorar sus problemas de desempeño.	✓		✓		✓	
19	El director orienta el trabajo en equipo entre los profesores.	✓		✓		✓	
20	El director evalúa de manera participativa los documentos de gestión de la I.E.	✓		✓		✓	
21	El director evalúa los logros alcanzados en el PEI de la I.E.	✓		✓		✓	
22	El director evalúa de manera participativa el avance de la programación anual con el equipo de docentes.	✓		✓		✓	
23	El director evalúa de manera participativa las unidades didácticas con el equipo de docentes	✓		✓		✓	
24	El director sistematiza los resultados de la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓	
25	El director sistematiza los resultados del monitoreo y acompañamiento pedagógico.	✓		✓		✓	
26	El director sistematiza los logros obtenidos en el desarrollo del PAT.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): TODO EL CONTENIDO ES APLICABLE

aplicabilidad: Aplicable [☒]

Aplicable después de corregir [☐]

No aplicable [☐]

Opinión de

14 de JULIO del 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador: BONIFAZ BARRIENTOS FERNAN WALTER

DNI: 15950806

Especialidad del evaluador: METODOLOGIA, MG. EN DIRECCION Y GESTION EDUCATIVA, DT. EN ADMINISTRACION DE LA EDUC.

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Dr. BONIFAZ BARRIENTOS F. W. L.
Docente Investigador

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO PEDAGOGICO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO PEDAGOGICO									
Nº	DIMENSIONES / ítems		Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
			Sí	No	Sí	No	Sí	No	
PLANIFICADOR									
1	El director planifica los documentos de gestión de la I.E.		✓		✓		✓		
2	El director orienta y promueve la planificación del equipo docente en los procesos de planificación.		✓		✓		✓		
3	El director planifica de manera participativa la elaboración del PEI de la I.E.		✓		✓		✓		
4	El director conduce de manera participativa la planificación de la programación anual con el equipo docente		✓		✓		✓		
5	El director conduce de manera participativa la planificación de las unidades didácticas con el equipo docente.		✓		✓		✓		
6	El director conduce de manera participativa la planificación de las sesiones de aprendizaje con el equipo docente.		✓		✓		✓		
7	El director gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su I.E.		✓		✓		✓		
8	El director gestiona el acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.		✓		✓		✓		
9	El director gestiona las condiciones para la mejora de los aprendizajes		✓		✓		✓		
ORGANIZADOR			Sí	No	Sí	No	Sí	No	
10	El director organiza a los actores educativos para formular y reajustar de manera conjunta los instrumentos de gestión escolar		✓		✓		✓		
11	El director organiza su escuela promoviendo mecanismos de participación de la comunidad educativa.		✓		✓		✓		
12	El director organiza las comisiones de trabajo para la elaboración y ejecución del PAT.		✓		✓		✓		
13	El director coordina con el colectivo escolar el establecimiento de metas para las mejoras de la escuela en función de los aprendizajes.		✓		✓		✓		
14	El director coordina con los aliados en el contexto local para el desarrollo de la escuela y el logro de aprendizajes.		✓		✓		✓		
15	El director coordina alianzas y convenios con autoridades y actores de su comunidad.		✓		✓		✓		
EVALUADOR			Sí	No	Sí	No	Sí	No	
16	El director orienta y conduce el buen uso del material educativo para el logro de aprendizajes.		✓		✓		✓		

17	El director orienta al cumplimiento de las horas lectivas para el cumplimiento de la calendarización del año escolar.	✓		✓		✓		
18	El director orienta al docente a mejorar sus problemas de desempeño.	✓		✓		✓		
19	El director orienta el trabajo en equipo entre los profesores.	✓		✓		✓		
20	El director evalúa de manera participativa los documentos de gestión de la I.E.	✓		✓		✓		
21	El director evalúa los logros alcanzados en el PEI de la I.E.	✓		✓		✓		
22	El director evalúa de manera participativa el avance de la programación anual con el equipo de docentes.	✓		✓		✓		
23	El director evalúa de manera participativa las unidades didácticas con el equipo de docentes	✓		✓		✓		
24	El director sistematiza los resultados de la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
25	El director sistematiza los resultados del monitoreo y acompañamiento pedagógico.	✓		✓		✓		
26	El director sistematiza los logros obtenidos en el desarrollo del PAT.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Quede ser aplicado. Opinión de aplicabilidad: Aplicable [✓] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador: Apolinario Domínguez Omar Janio DNI: 15746241 7 de Julio del 2016

Especialidad del evaluador: Profesor de Educ. Sec - Primaria, Mg. en Docencia y Gestión educativa, Director de I.E.

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Amor
Mg. Omar Apolinario Domínguez
DIRECTOR

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL TRABAJO EN EQUIPO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL TRABAJO EN EQUIPO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
COLABORACIÓN								
1	Siento que en mi equipo de trabajo de la I.E hay mucha colaboración	✓		✓		✓		
2	La colaboración de todos los integrantes es fundamental para facilitar el trabajo y la meta de equipo	✓		✓		✓		
3	En el equipo de trabajo de la I.E hay mucha colaboración entre todos	✓		✓		✓		
4	Los docentes cuando trabajan en equipo cooperan en forma voluntaria	✓		✓		✓		
5	Me gusta cooperar con mis compañeros de grupo	✓		✓		✓		
6	Me gusta ayudar a mis compañeros cuando tienen dificultades	✓		✓		✓		
7	Existe ayuda mutua entre compañeros de grupo de trabajo	✓		✓		✓		
COMUNICACIÓN								
8	Existe buena comunicación entre los integrantes de los equipos	✓		✓		✓		
9	Me comunico fácilmente con el director	✓		✓		✓		
10	Me comunico fácilmente con los miembros de mi equipo de trabajo	✓		✓		✓		
11	Escucha activamente para dar opinión en el grupo de trabajo	✓		✓		✓		
12	Cada miembro escucha las ideas de los demás	✓		✓		✓		
13	El director se interesa por escuchar lo que tengo que decir	✓		✓		✓		
14	Interviene proponiendo ideas para el desarrollo del trabajo	✓		✓		✓		
15	Interviene positivamente durante el trabajo en equipo	✓		✓		✓		
RESPETO MUTUO								
16	Los miembros de equipo muestran cortesía y respeto por los demás	✓		✓		✓		
17	Las relaciones de buena voluntad y simpatía es recíproca entre los miembros de equipo	✓		✓		✓		
18	Se propicia un buen trato agradable con tolerancia y respeto	✓		✓		✓		
19	Mantienen un trato amable dentro de su equipo de trabajo	✓		✓		✓		
20	Existe respeto y consideración por las maneras de pensar, sentir y actuar de los demás	✓		✓		✓		
21	Se respeta las opiniones y punto de vista de los compañeros de grupo	✓		✓		✓		
22	Cada miembro de equipo ofrece y acepta críticas constructivas	✓		✓		✓		
INTERACCIÓN PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS								
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	

23	Quando se asigna responsabilidades todos participan activamente	✓		✓		✓	
24	Participan puntualmente a todas las reuniones programadas	✓		✓		✓	
25	Quando se asume compromisos dentro de los equipos de trabajo todos participan en el proceso	✓		✓		✓	
26	Los docentes asumen compromisos y responsabilidades dentro de su equipo de trabajo	✓		✓		✓	
27	El equipo de trabajo realiza su trabajo con un nivel óptimo de calidad	✓		✓		✓	
28	Los equipos de trabajo interactúan positivamente con el fin de alcanzar los objetivos	✓		✓		✓	
29	Cumple a tiempo con su parte de trabajo en los plazos estipulados para lograr los objetivos propuestos	✓		✓		✓	
30	El director toma en cuenta mis ideas y aporta para la toma de decisiones	✓		✓		✓	
31	Es capaz de negociar y hacer acuerdos	✓		✓		✓	
	NIVEL DE SATISFACCIÓN	SI	NO	SI	NO	SI	NO
32	Quando realizan un buen trabajo los grupos docentes el director los felicita	✓		✓		✓	
33	Considero a mi director como un buen líder	✓		✓		✓	
34	Me gusta el trabajo que realizamos en equipos de trabajo	✓		✓		✓	
35	Las relaciones entre el director, los profesores son agradables	✓		✓		✓	
36	Las relaciones humanas entre los miembros de los equipos son buenas	✓		✓		✓	
37	Maneja adecuadamente los conflictos dentro de la I.E. y grupos de trabajo	✓		✓		✓	
38	Me siento bien con el equipo de trabajo al que pertenezco	✓		✓		✓	
39	Me siento contento(a) de trabajar en esta I.E.	✓		✓		✓	
Observaciones (precisar si hay suficiencia):		Puede ser aplicado.					

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [✓]

Aplicable después de corregir []

No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador: Méndez Lizarbe Gloria Susana

DNI: 07059554

15 de Julio del 2016

Especialidad del evaluador: Profesora CCNN; Metodóloga; Mg en Gerencia Educativa; Dra en educación

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Gloria Susana Méndez Lizarbe
 Dra. Gloria Susana Méndez Lizarbe
 Mg. Gerencia Educativa - UNPV
 Capacitadora - CTA

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL TRABAJO EN EQUIPO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL TRABAJO EN EQUIPO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
COLABORACIÓN								
1	Siento que en mi equipo de trabajo de la I.E hay mucha colaboración	✓		✓		✓		
2	La colaboración de todos los integrantes es fundamental para facilitar el trabajo y la meta de equipo	✓		✓		✓		
3	En el equipo de trabajo de la I.E hay mucha colaboración entre todos	✓		✓		✓		
4	Los docentes cuando trabajan en equipo cooperan en forma voluntaria	✓		✓		✓		
5	Me gusta cooperar con mis compañeros de grupo	✓		✓		✓		
6	Me gusta ayudar a mis compañeros cuando tienen dificultades	✓		✓		✓		
7	Existe ayuda mutua entre compañeros de grupo de trabajo	✓		✓		✓		
COMUNICACIÓN								
8	Existe buena comunicación entre los integrantes de los equipos	✓		✓		✓		
9	Me comunico fácilmente con el director	✓		✓		✓		
10	Me comunico fácilmente con los miembros de mi equipo de trabajo	✓		✓		✓		
11	Escucha activamente para dar opinión en el grupo de trabajo	✓		✓		✓		
12	Cada miembro escucha las ideas de los demás	✓		✓		✓		
13	El director se interesa por escuchar lo que tengo que decir	✓		✓		✓		
14	Interviene proponiendo ideas para el desarrollo del trabajo	✓		✓		✓		
15	Interviene positivamente durante el trabajo en equipo	✓		✓		✓		
RESPECTO MUTUO								
16	Los miembros de equipo muestran cortesía y respeto por los demás	✓		✓		✓		
17	Las relaciones de buena voluntad y simpatía es reciproca entre los miembros de equipo	✓		✓		✓		
18	Se propicia un buen trato agradable con tolerancia y respeto	✓		✓		✓		
19	Mantienen un trato amable dentro de su equipo de trabajo	✓		✓		✓		
20	Existe respeto y consideración por las maneras de pensar, sentir y actuar de los demás	✓		✓		✓		
21	Se respeta las opiniones y punto de vista de los compañeros de grupo	✓		✓		✓		
22	Cada miembro de equipo ofrece y acepta críticas constructivas	✓		✓		✓		
INTERACCIÓN PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS								
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	

23	Cuando se asigna responsabilidades todos participan activamente	✓		✓		✓		
24	Participan puntualmente a todas las reuniones programadas	✓		✓		✓		
25	Cuando se asume compromisos dentro de los equipos de trabajo todos participan en el proceso	✓		✓		✓		
26	Los docentes asumen compromisos y responsabilidades dentro de su equipo de trabajo	✓		✓		✓		
27	El equipo de trabajo realiza su trabajo con un nivel óptimo de calidad	✓		✓		✓		
28	Los equipos de trabajo interactúan positivamente con el fin de alcanzar los objetivos	✓		✓		✓		
29	Cumple a tiempo con su parte de trabajo en los plazos estipulados para lograr los objetivos propuestos	✓		✓		✓		
30	El director toma en cuenta mis ideas y aporta para la toma de decisiones	✓		✓		✓		
31	Es capaz de negociar y hacer acuerdos	✓		✓		✓		
NIVEL DE SATISFACCIÓN		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
32	Cuando realizan un buen trabajo los grupos docentes el director los felicita	✓		✓		✓		
33	Considero a mi director como un buen líder	✓		✓		✓		
34	Me gusta el trabajo que realizamos en equipos de trabajo	✓		✓		✓		
35	Las relaciones entre el director, los profesores son agradables	✓		✓		✓		
36	Las relaciones humanas entre los miembros de los equipos son buenas	✓		✓		✓		
37	Maneja adecuadamente los conflictos dentro de la I.E. y grupos de trabajo	✓		✓		✓		
38	Me siento bien con el equipo de trabajo al que pertenezco	✓		✓		✓		
39	Me siento contento(a) de trabajar en esta I.E.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

14 de Julio del 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador: BONIFAZ BARRIENTOS FELIPE WALTER DNI: 15910806

Especialidad del evaluador: METODOLOGIA, M3: EN DOCENCIA Y GESTION EDUCATIVA Y D3: EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Dr. BONIFAZ BARRIENTOS F. WALTER
Docente Investigador

23	Cuando se asigna responsabilidades todos participan activamente	✓		✓		✓	
24	Participan puntualmente a todas las reuniones programadas	✓		✓		✓	
25	Cuando se asume compromisos dentro de los equipos de trabajo todos participan en el proceso	✓		✓		✓	
26	Los docentes asumen compromisos y responsabilidades dentro de su equipo de trabajo	✓		✓		✓	
27	El equipo de trabajo realiza su trabajo con un nivel óptimo de calidad	✓		✓		✓	
28	Los equipos de trabajo interactúan positivamente con el fin de alcanzar los objetivos	✓		✓		✓	
29	Cumple a tiempo con su parte de trabajo en los plazos estipulados para lograr los objetivos propuestos	✓		✓		✓	
30	El director toma en cuenta mis ideas y aporta para la toma de decisiones	✓		✓		✓	
31	Es capaz de negociar y hacer acuerdos	✓		✓		✓	
NIVEL DE SATISFACCIÓN		SI	NO	SI	NO	SI	NO
32	Cuando realizan un buen trabajo los grupos docentes el director los felicita	✓		✓		✓	
33	Considero a mi director como un buen líder	✓		✓		✓	
34	Me gusta el trabajo que realizamos en equipos de trabajo	✓		✓		✓	
35	Las relaciones entre el director, los profesores son agradables	✓		✓		✓	
36	Las relaciones humanas entre los miembros de los equipos son buenas	✓		✓		✓	
37	Maneja adecuadamente los conflictos dentro de la I.E. y grupos de trabajo	✓		✓		✓	
38	Me siento bien con el equipo de trabajo al que pertenezco	✓		✓		✓	
39	Me siento contento(a) de trabajar en esta I.E.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Puede ser aplicado

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [✓]

Aplicable después de corregir []

No aplicable []

7 de Julio del 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador: Apolinario Domínguez Omar Janio DNI: 15746241

Especialidad del evaluador: Profesor de Educ. Sec. - Primaria, Mg. en Docencia y Gestión educativa, Director de I.E.

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Omar J.
Mg. Omar J. Apolinario Domínguez
DIRECTOR

Anexo D. Instrumentos

Instrumento de medición del liderazgo pedagógico

Estimado docente:

La presente encuesta es **ANÓNIMA** y tiene como finalidad recoger información relacionada sobre la competencia de liderazgo pedagógico en las instituciones educativas. La información proporcionada por Ud. Tendrá carácter estrictamente confidencial y de uso exclusivamente reservado a fines de investigación.

Por favor, lea cada pregunta detenidamente, revise todas las opciones y elija una respuesta que prefiera marcando con una X el casillero que mejor describa su modo de pensar, de acuerdo a la escala valorativa que se muestra en el cuadro.

Por favor sea lo más honesto posible y evite dejar alguna pregunta sin contestar.

ESCALAVALORATIVA

CATEGORIA	CODIGO	VALORACION
SIEMPRE	S	5
CASI SIEMPRE	CS	4
A VECES	AV	3
CASI NUNCA	CN	2
NUNCA	N	1

LIDERAZGO PEDAGOGICO						
	PLANIFICADOR	S	CS	AV	CN	N
1	El director planifica los documentos de gestión de la I.E.					
2	El director orienta y promueve la planificación del equipo docente en los procesos de planificación.					
3	El director planifica de manera participativa la elaboración del PEI de la I.E.					
4	El director conduce de manera participativa la planificación de la programación anual con el equipo docente					
5	El director conduce de manera participativa la planificación de las unidades didácticas con el equipo docente.					
6	El director conduce de manera participativa la planificación de las sesiones de aprendizaje con el equipo docente.					
7	El director gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su I.E.					

8	El director gestiona el acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.					
9	El director gestiona las condiciones para la mejora de los aprendizajes					
ORGANIZADOR						
10	El director organiza a los actores educativos para formular y reajustar de manera conjunta los instrumentos de gestión escolar					
11	El director organiza su escuela promoviendo mecanismos de participación de la comunidad educativa.					
12	El director organiza las comisiones de trabajo para la elaboración y ejecución del PAT.					
13	El director coordina con el colectivo escolar el establecimiento de metas para las mejoras de la escuela en función de los aprendizajes.					
14	El director coordina con los aliados en el contexto local para el desarrollo de la escuela y el logro de aprendizajes.					
15	El director coordina alianzas y convenios con autoridades y actores de su comunidad.					
EVALUADOR						
16	El director orienta y conduce el buen uso del material educativo para el logro de aprendizajes.					
17	El director orienta al cumplimiento de las horas lectivas para el cumplimiento de la calendarización del año escolar.					
18	El director orienta al docente a mejorar sus problemas de desempeño.					
19	El director orienta el trabajo en equipo entre los profesores.					
20	El director evalúa de manera participativa los documentos de gestión de la I.E.					
21	El director evalúa los logros alcanzados en el PEI de la I.E.					
22	El director evalúa de manera participativa el avance de la programación anual con el equipo de docentes.					
23	El director evalúa de manera participativa las unidades didácticas con el equipo de docentes					
24	El director sistematiza los resultados de la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes.					

25	El director sistematiza los resultados del monitoreo y acompañamiento pedagógico.					
26	El director sistematiza los logros obtenidos en el desarrollo del PAT.					

INSTRUMENTO DE MEDICION DEL TRABAJO EN EQUIPO

Estimado docente:

La presente encuesta es **ANÓNIMA** y tiene como finalidad recoger información relacionada sobre la competencia del trabajo en equipo del docente en las instituciones educativas. La información proporcionada por Ud. Tendrá carácter estrictamente confidencial y de uso exclusivamente reservado a fines de investigación.

Por favor, lea cada pregunta detenidamente, revise todas las opciones y elija una respuesta que prefiera marcando con una X el casillero que mejor describa su modo de pensar, de acuerdo a la escala valorativa que se muestra en el cuadro.

Por favor sea lo más honesto posible y evite dejar alguna pregunta sin contestar.

ESCALAVALORATIVA

CATEGORIA	CODIGO	VALORACION
SIEMPRE	S	5
CASI SIEMPRE	CS	4
A VECES	AV	3
CASI NUNCA	CN	2
NUNCA	N	1

TRABAJO EN EQUIPO						
	COLABORACIÓN	S	CS	AV	CN	N
1	Siento que en mi equipo de trabajo de la I.E hay mucha colaboración					
2	La colaboración de todos los integrantes es fundamental para facilitar el trabajo y la meta de equipo					
3	En el equipo de trabajo de la I.E hay mucha colaboración entre todos					
4	Los docentes cuando trabajan en equipo cooperan en forma voluntaria					
5	Me gusta cooperar con mis compañeros de grupo					
6	Me gusta ayudar a mis compañeros cuando tienen dificultades					
7	Existe ayuda mutua entre compañeros de grupo de trabajo					
COMUNICACIÓN						
8	Existe buena comunicación entre los integrantes de los equipos					
9	Me comunico fácilmente con el director					
10	Me comunico fácilmente con los miembros de mi equipo de trabajo					

NIVEL DE SATISFACCIÓN					
32	Cuando realizan un buen trabajo los grupos docentes, el director los felicita				
33	Considero a mi director como un buen líder				
34	Me gusta el trabajo que realizamos en equipos de trabajo				
35	Las relaciones entre el director, los profesores son agradables				
36	Las relaciones humanas entre los miembros de los equipos son buenas				
37	Maneja adecuadamente los conflictos dentro de la I.E. y grupos de trabajo				
38	Me siento bien con el equipo de trabajo al que pertenezco				
39	Me siento contento(a) de trabajar en esta I.E.				

Anexo E. Variable de confiabilidad

Fiabilidad

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	20	100,0
Excluido ^a	0	,0
Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,901	26

Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
El director planifica los documentos de gestion de la I. E.	3,9500	1,14593	20
El director orienta y promueve lalanificacion del equipo docente en los procesos de planificacion	3,5000	1,00000	20
El director planifica la elaboración del PEI de la Institución Educativa?	4,1500	1,26803	20
El director conduce de manera participativa la planificación de la programación anual con el equipo de docentes	4,0000	,85840	20

El director conduce de manera participativa la planificación de las unidades didácticas con el equipo de docentes	4,0000	,85840	20
El director conduce de manera participativa la planificación de las sesiones de aprendizaje con el equipo de docentes	3,4500	1,14593	20
El director gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su Institución educativa	3,3500	1,03999	20
El director gestiona el acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje	3,7500	1,01955	20
El director gestiona las condiciones para las mejoras de los aprendizajes	4,0500	,82558	20
El director organiza a los actores educativos para formular y reajustar de manera conjunta los instrumentos de gestión escolar	4,3500	,58714	20
El director organiza su escuela promoviendo mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa.	3,8500	,36635	20
El director organiza las comisiones de trabajo para la elaboración y ejecución del PAT.	4,3500	,67082	20

El director coordina con el colectivo escolar el establecimiento de metas para las mejoras de la escuela en función de los aprendizajes.	3,9000	,55251	20
El director coordina con los aliados en el contexto local para el desarrollo de la escuela y el logro de aprendizajes.	3,4000	,75394	20
El director coordina alianzas y convenios con autoridades y actores de su comunidad.	3,6000	,75394	20
El director orienta y conduce el buen uso del material educativo para el logro de aprendizajes.	4,0500	,88704	20
El director orienta al cumplimiento de las horas lectivas para el cumplimiento de la calendarización del año escolar.	4,3000	,73270	20
El director orienta al docente a mejorar sus problemas de desempeño.	4,2500	,71635	20
El director orienta el trabajo en equipo entre los profesores.	3,7500	,91047	20
El director evalúa de manera participativa los documentos de gestión de la I.E.	3,5000	,94591	20
El director evalúa los logros alcanzados en el PEI de la I.E.	3,9000	,71818	20
El director evalúa de manera participativa el avance de la programación anual con el equipo de docentes.	3,9000	,91191	20

El director evalúa de manera participativa de las unidades didácticas con el equipo de docentes	4,0000	,97333	20
El director sistematiza los resultados de la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes.	3,6000	1,31389	20
El director sistematiza los resultados del monitoreo y acompañamiento pedagógico.	3,3500	,87509	20
El director sistematiza los logros obtenidos en el desarrollo del PAT.	3,5500	1,23438	20

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
El director planifica los documentos de gestion de la I. E.	95,8500	154,345	,240	,904
El director orienta y promueve la lanificacion del equipo docente en los procesos de planificacion	96,3000	144,958	,686	,893
El director planifica la elaboración del PEI de la Institución Educativa?	95,6500	157,924	,093	,909
El director conduce de manera participativa la planificación de la programación anual con el equipo de docentes	95,8000	148,063	,655	,894
El director conduce de manera participativa la planificación de las unidades didácticas con el equipo de docentes	95,8000	148,063	,655	,894

El director conduce de manera participativa la planificación de las sesiones de aprendizaje con el equipo de docentes	96,3500	148,450	,456	,898
El director gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su Institución educativa	96,4500	146,576	,589	,895
El director gestiona el acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje	96,0500	142,787	,766	,891
El director gestiona las condiciones para las mejora de los aprendizajes	95,7500	148,197	,677	,894
El director organiza a los actores educativos para formular y reajustar de manera conjunta los instrumentos de gestión escolar	95,4500	161,629	,034	,904
El director organiza su escuela promoviendo mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa.	95,9500	163,313	-,103	,904
El director organiza las comisiones de trabajo para la elaboración y ejecución del PAT.	95,4500	162,155	-,007	,905
El director coordina con el colectivo escolar el establecimiento de metas para las mejoras de la escuela en función de los aprendizajes.	95,9000	161,147	,074	,903

El director coordina con los aliados en el contexto local para el desarrollo de la escuela y el logro de aprendizajes.	96,4000	153,621	,444	,898
El director coordina alianzas y convenios con autoridades y actores de su comunidad.	96,2000	155,221	,356	,900
El director orienta y conduce el buen uso del material educativo para el logro de aprendizajes.	95,7500	152,724	,409	,899
El director orienta al cumplimiento de las horas lectivas para el cumplimiento de la calendarización del año escolar.	95,5000	150,263	,650	,895
El director orienta al docente a mejorar sus problemas de desempeño.	95,5500	151,208	,611	,895
El director orienta el trabajo en equipo entre los profesores.	96,0500	150,682	,491	,897
El director evalúa de manera participativa los documentos de gestión de la I.E.	96,3000	145,484	,706	,892
El director evalúa los logros alcanzados en el PEI de la I.E.	95,9000	154,095	,442	,898
El director evalúa de manera participativa el avance de la programación anual con el equipo de docentes.	95,9000	145,884	,716	,892
El director evalúa de manera participativa de las unidades didácticas con el equipo de docentes	95,8000	151,747	,408	,899

El director sistematiza los resultados de la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes.	96,2000	135,221	,836	,887
El director sistematiza los resultados del monitoreo y acompañamiento pedagógico.	96,4500	146,576	,715	,893
El director sistematiza los logros obtenidos en el desarrollo del PAT.	96,2500	141,039	,679	,892

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
99,8000	162,484	12,74693	26

Fiabilidad

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	20	95,2
Excluido ^a	1	4,8
Total	21	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,958	39

Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
Siento que en mi equipo de trabajo de la I.E.hay mucha colaboracion	4,0000	1,33771	20
La colaboracion de todos los integrantes es fundamental para facilitar el trabajo y la meta de equipo	4,1000	,85224	20
En el equipo de trabajo de la I.E. hay mucha colaboracion entre todos	3,5500	1,05006	20
los docentes cuando trabajan en equipo cooperan en forma voluntaria	4,0000	,97333	20
Me gusta cooperar con mis compañeros de grupo	4,8000	,41039	20
me gusta ayudar a mis compañeros cuando tienen dificultades	4,6000	,68056	20
Existe ayuda mutua entre compañeros de grupo de trabajo	4,3000	1,03110	20

Cuándo se asigna responsabilidades todos participan activamente	3,9500	1,19097	20
Cuándo se asume compromisos dentro de los equipos de trabajo todos participan en el proceso	3,9500	,88704	20
Participa puntualmente a todas las reuniones programadas	3,8000	1,05631	20
interviene positivamente durante el trabajo en equipo	4,4000	,82078	20
Interviene proponiendo ideas para el desarrollo del trabajo	4,7000	,47016	20
Los docentes asumen compromisos y responsabilidades dentro del equipo de trabajo	4,2000	1,00525	20
Cumple a tiempo con su parte de trabajo en los plazos estipulados por el equipo de trabajo	4,4000	,68056	20
El equipo de trabajo realiza su trabajo con un nivel óptimo de calidad	4,1000	1,25237	20
Los miembros de equipo muestran cortesía y respeto por los demás	4,3000	,92338	20
Las relaciones de buena voluntad y simpatía recíproca entre los miembros del equipo	4,3000	,92338	20
Se propicia un buen trato agradable con tolerancia y respeto	4,6000	,50262	20
Mantienen un trato amable dentro de su equipo de trabajo	4,5000	,94591	20

Existe respeto y consideración por las maneras de pensar, sentir y actuar de los demás	4,1000	,78807	20
Se respeta las opiniones y punto de vista de los compañeros de grupo	4,4500	,51042	20
Realiza su trabajo con un nivel óptimo de calidad	4,3500	,67082	20
Cada miembro de equipo ofrece y acepta críticas constructivas	4,4500	,51042	20
Existe buena comunicación entre los integrantes de los equipos	4,2000	,83351	20
Me comunico fácilmente con el director	4,8000	,41039	20
Los equipos de trabajo interactúan positivamente con el fin de alcanzar los objetivos	4,2000	,83351	20
Es capaz de negociar y hacer acuerdos	4,5000	,82717	20
Escucha activamente para dar opinión en el grupo de trabajo	4,4000	,68056	20
Cada miembro escucha las ideas de los demás	4,1500	,58714	20
El Director toma en cuenta mis ideas y aporta para la toma de decisiones	3,8000	,83351	20
Cuando realizan un buen trabajo los grupos docentes el director los felicita	4,4000	,68056	20
Considero a mi jefe como un buen líder	3,9000	1,20961	20
Me gusta el trabajo que realizamos en equipos de trabajo	4,5000	,68825	20
Las relaciones entre el director, los profesores son agradables	4,0000	,85840	20

Las relaciones humanas entre miembros de los equipos son buenas	4,2000	,69585	20
Maneja adecuadamente los conflictos dentro de la I.E y grupos de trabajo	4,4000	,68056	20
Me siento bien con el equipo de trabajo al que pertenezco	4,3000	,86450	20
Me siento contento(a) de trabajar en esta Institución Educativa	4,4000	,94032	20
El director se interesa por escuchar lo que tengo que decir	3,3000	,73270	20

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Siento que en mi equipo de trabajo de la I.E.hay mucha colaboracion	161,3500	374,239	,803	,955
La colaboracion de todos los integrantes es fundamental para facilitar el trabajo y la meta de equipo	161,2500	428,618	-,333	,962
En el equipo de trabajo de la I.E. hay mucha colaboracion entre todos	161,8000	382,274	,834	,955
los docentes cuando trabajan en equipo cooperan en forma voluntaria	161,3500	388,976	,721	,956
Me gusta cooperar con mis compañeros de grupo	160,5500	403,524	,844	,956
me gusta ayudar a mis compañeros cuando tienen dificultades	160,7500	393,882	,861	,955
Existe ayuda mutua entre compañeros de grupo de trabajo	161,0500	381,629	,867	,955

Cuándo se asigna responsabilidades todos participan activamente	161,4000	376,042	,869	,955
Cuándo se asume compromisos dentro de los equipos de trabajo todos participan en el proceso	161,4000	390,989	,736	,956
Participa puntualmente a todas las reuniones programadas	161,5500	398,261	,432	,958
Interviene positivamente durante el trabajo en equipo	160,9500	392,682	,746	,956
Interviene proponiendo ideas para el desarrollo del trabajo	160,6500	404,871	,661	,957
Los docentes asumen compromisos y responsabilidades dentro del equipo de trabajo	161,1500	380,871	,911	,954
Cumple a tiempo con su parte de trabajo en los plazos estipulados por el equipo de trabajo	160,9500	404,787	,451	,957
El equipo de trabajo realiza su trabajo con un nivel óptimo de calidad	161,2500	372,092	,910	,954
Los miembros de equipo muestran cortesía y respeto por los demás	161,0500	383,629	,916	,954
Las relaciones de buena voluntad y simpatía recíproca entre los miembros del equipo	161,0500	383,734	,913	,954
Se propicia un buen trato agradable con tolerancia y respeto	160,7500	406,618	,530	,957
Mantienen un trato amable dentro de su equipo de trabajo	160,8500	385,924	,828	,955

Existe respeto y consideración por las maneras de pensar, sentir y actuar de los demás	161,2500	408,408	,269	,958
Se respeta las opiniones y punto de vista de los compañeros de grupo	160,9000	413,463	,187	,958
Realiza su trabajo con un nivel óptimo de calidad	161,0000	402,526	,544	,957
Cada miembro de equipo ofrece y acepta críticas constructivas	160,9000	413,463	,187	,958
Existe buena comunicación entre los integrantes de los equipos	161,1500	398,345	,558	,957
Me comunico fácilmente con el director	160,5500	403,524	,844	,956
Los equipos de trabajo interactúan positivamente con el fin de alcanzar los objetivos	161,1500	398,345	,558	,957
Es capaz de negociar y hacer acuerdos	160,8500	391,082	,790	,955
Escucha activamente para dar opinión en el grupo de trabajo	160,9500	412,682	,161	,959
Cada miembro escucha las ideas de los demás	161,2000	402,695	,618	,957
El Director toma en cuenta mis ideas y aporta para la toma de decisiones	161,5500	402,997	,416	,958
Cuando realizan un buen trabajo los grupos docentes el director los felicita	160,9500	397,208	,735	,956
Considero a mi jefe como un buen líder	161,4500	385,734	,640	,956
Me gusta el trabajo que realizamos en equipos de trabajo	160,8500	398,345	,684	,956
Las relaciones entre el director, los profesores son agradables	161,3500	398,976	,522	,957

Las relaciones humanas entre miembros de los equipos son buenas	161,1500	410,555	,233	,958
Maneja adecuadamente los conflictos dentro de la I.E y grupos de trabajo	160,9500	410,155	,254	,958
Me siento bien con el equipo de trabajo al que pertenezco	161,0500	399,313	,508	,957
Me siento contento(a) de trabajar en esta Institución Educativa	160,9500	385,103	,857	,955
El director se interesa por escuchar lo que tengo que decir	162,0500	412,892	,140	,959

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
165,3500	417,608	20,43546	39

Anexo F. Autorización

AUTORIZACIÓN

Huaral.....¹¹ de julio del 2016

YO.....Digna Luz Zapata Barrera.....
identificada con DNI N° 15943592 en calidad de directora de la
institución educativa inicial N° 373 "Nuestra Señora de la Victoria" de
Huaral, **AUTORIZO** A LA LIC. Antonia Jiménez Domínguez para que
aplique a las docentes un instrumento de evaluación para el desarrollo de
su tesis denominada LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y TRABAJO EN EQUIPO EN
DOCENTES DE EDUCACIÓN INICIAL DE LA ZONA URBANA DE HUARAL
2016. De la Universidad Cesar Vallejo. En tal sentido se le otorga las
facilidades necesarias para que pueda aplicar las encuestas respectivas.

Atentamente.



AUTORIZACIÓN

Huaral.....¹² de julio del 2016

YO Rocio Nelly Koc Gonzales
identificada con DNI N° 21440949 en calidad de directora de la
institución educativa inicial N° 547 "La Aurora" de Huaral, **AUTORIZO A**
LA LIC. Antonia Jiménez Domínguez para que aplique a las docentes un
instrumento de evaluación para el desarrollo de su tesis denominada
LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y TRABAJO EN EQUIPO EN DOCENTES DE
EDUCACIÓN INICIAL DE LA ZONA URBANA DE HUARAL 2016. De la
Universidad Cesar Vallejo. En tal sentido se le otorga las facilidades
necesarias para que pueda aplicar las encuestas respectivas.

Atentamente.



Rocio N
Rocio N. Koc Gonzales
DIRECTORA (e)

AUTORIZACIÓN

Huaral, 08 de julio del 2016

YO, ELY MATTOS MEJIA
identificada con DNI N° 16001247 en calidad de directora de la
institución educativa inicial N° 345 "San Juan Bautista" de Huaral,
AUTORIZO A LA LIC. Antonia Jiménez Domínguez para que aplique a las
docentes un instrumento de evaluación para el desarrollo de su tesis
denominada LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y TRABAJO EN EQUIPO EN
DOCENTES DE EDUCACIÓN INICIAL DE LA ZONA URBANA DE HUARAL
2016. De la Universidad Cesar Vallejo. En tal sentido se le otorga las
facilidades necesarias para que pueda aplicar las encuestas respectivas.

Atentamente.



Ely Mattos Mejia
DIRECTORA (e)

AUTORIZACIÓN

Huaral...⁰⁷ de julio del 2016

YO ESTEFANIA FUENTES HUERTA.....
identificada con DNI Nº 15965124.....en calidad de directora de la
institución educativa inicial Nº 400 "EL ROSARIO" de Huaral, **AUTORIZO A**
LA LIC. Antonia Jiménez Domínguez para que aplique a las docentes un
instrumento de evaluación para el desarrollo de su tesis denominada
LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y TRABAJO EN EQUIPO EN DOCENTES DE
EDUCACIÓN INICIAL DE LA ZONA URBANA DE HUARAL 2016. De la
Universidad Cesar Vallejo. En tal sentido se le otorga las facilidades
necesarias para que pueda aplicar las encuestas respectivas.

Atentamente.



ESTEFANIA FUENTES HUERTA
DIRECTORA

AUTORIZACIÓN

Huaral...⁰⁸... de julio del 2016

YO...MARIA ELENA VARGAS BAO.....
identificada con DNI Nº...15999775...en calidad de directora de la
institución educativa inicial Nº "José Olaya" de Huaral, **AUTORIZO A**
LA LIC. Antonia Jiménez Domínguez para que aplique a las docentes un
instrumento de evaluación para el desarrollo de su tesis denominada
LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y TRABAJO EN EQUIPO EN DOCENTES DE
EDUCACIÓN INICIAL DE LA ZONA URBANA DE HUARAL 2016. De la
Universidad Cesar Vallejo. En tal sentido se le otorga las facilidades
necesarias para que pueda aplicar las encuestas respectivas.

Atentamente.



AUTORIZACIÓN

Huaral, 19... de julio del 2016

YO, Susana Victoria Fernández Armas de Redher
identificada con DNI N° 15989252.....en calidad de directora de la
institución educativa inicial N° 87 "Emilia Barcia Bonifatti" de Huaral,
AUTORIZO A LA LIC. Antonia Jiménez Domínguez para que aplique a las
docentes un instrumento de evaluación para el desarrollo de su tesis
denominada LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y TRABAJO EN EQUIPO EN
DOCENTES DE EDUCACIÓN INICIAL DE LA ZONA URBANA DE HUARAL
2016. De la Universidad Cesar Vallejo. En tal sentido se le otorga las
facilidades necesarias para que pueda aplicar las encuestas respectivas.

Atentamente.



Susana V. Fernández Armas
Susana V. Fernández Armas
DIRECTORA (e)

AUTORIZACIÓN

Huaral, 07 de julio del 2016

YO Mery Z. Durand Sanchez
identificada con DNI N° 15941617 en calidad de directora de la
institución educativa inicial N° 546 "SAN ANTONIO" de Huaral,
AUTORIZO A LA LIC. Antonia Jiménez Domínguez para que aplique a las
docentes un instrumento de evaluación para el desarrollo de su tesis
denominada LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y TRABAJO EN EQUIPO EN
DOCENTES DE EDUCACIÓN INICIAL DE LA ZONA URBANA DE HUARAL
2016. De la Universidad Cesar Vallejo. En tal sentido se le otorga las
facilidades necesarias para que pueda aplicar las encuestas respectivas.

Atentamente.



Mery Durand Sanchez
DIRECTORA(E)